Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Gestão de Pessoas nas Organizações p/ TSE (Técnico Judiciário - Área Administrativa) 2019

Professor: Carlos Xavier

Visão geral sobre gestão de pessoas

Sumário

1. Palavras iniciais. 5

2. Fundamentos, teorias e escolas da administração e seu impacto na gestão de pessoas 6

3. Gestão de pessoas: visão geral. 9

3.1. A gestão de pessoas, seus conceitos e suas características. 9

3.2. Os objetivos da gestão de pessoas. 13

3.3. Os desafios da gestão de pessoas. 13

4. Planejamento, estratégias e políticas de RH. 19

5. Equilíbrio organizacional. 24

6. Tendências em Gestão de Pessoas no Setor Público. 27

6.1. Breve diagnóstico e discussão inicial 27

6.2. Principais tendências 29

7. Questões Comentadas. 31

8. Lista de Questões. 47

9. Gabarito 56

10. Bibliografia principal. 57

1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!!

Vamos começar a estudar gestão de pessoas para o concurso do TSE.

Antes que você me pergunte, explico mais sobre o curso: ao longo da aula, trarei várias questões do Cespe para você já ir praticando (pois acho essas questões pertinentes ao estudo para qualquer concurso), complementando com questões de diversas bancas ao final de cada aula em PDF.

Antes de começar o conteúdo queria me apresentar melhor para quem não me conhece:

Meu nome é **Carlos Xavier, possuo graduação e mestrado em administração,** e minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração, inclusive de materiais e arquivologia. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação!

Lembro que este curso é apropriado para pessoas das mais diversas formações. **Serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez**. Isso porque o conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Visão geral sobre gestão de pessoas (incluindo: Conceitos, importância, relação com os outros sistemas da organização. A função do órgão de Gestão de Pessoas: atribuições básicas e objetivos, políticas e sistemas de informações gerenciais)	Ver no site
Aula 01	Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação,	Ver no site
Aula 02	liderança	Ver no site

Aula 03	Desempenho. Avaliação de Desempenho: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.	Ver no site
Aula 04	Gestão por competências. Competência interpessoal	Ver no site
Aula 05	Gerenciamento de conflitos.	Ver no site
Aula 06	Clima e cultura organizacional.	Ver no site
Aula 07	Recrutamento e Seleção: técnicas e processo decisório.	Ver no site
Aula 08	Capacitação de pessoas (por conta de " Desenvolvimento e treinamento de pessoal: levantamento de necessidades, programação, execução e avaliação..")	Ver no site

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! ***No curso, busco abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria muito dinheiro, e teria que estudar um material MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!***

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:
1) Com o objetivo de *otimizar os seus estudos*, você encontrará, em *nossa plataforma (Área do aluno)*, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como *"Resumos"*, *"Slides"* e *"Mapas Mentais"* dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.
2) Em nossa Plataforma, procure pela *Trilha Estratégica e Monitoria* da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o *melhor caminho* a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a *responder as seguintes perguntas*:
- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- *"Estou sem tempo e o concurso está próximo!"* Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?
3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo *Link* da nossa *"Comunidade de Alunos"* no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é *exclusiva* para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "*Monitoria*" também serão respondidas na nossa *Comunidade de Alunos* do Telegram.
(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

2. PALAVRAS INICIAIS.

Oi!!

A aula de hoje vai abordar os assuntos iniciais de gestão de pessoas/RH/pessoal, que são dispersos em vários livros e provas.

Apesar dessa dispersão do conteúdo, é possível estudá-lo com foco o suficiente para responder questões de prova, assim como para servir de base para outros conteúdos que veremos nas próximas aulas.

Um abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:
Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

3. FUNDAMENTOS, TEORIAS E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO E SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS.

São vários os fundamentos da administração e sua evolução para a gestão de pessoas. Para estudar esse assunto, é fundamental que se saiba quais foram as principais influências para o surgimento das organizações modernas.

Até meados do século XIX a sociedade era bastante diferente do que é hoje. Antes da revolução industrial, havia poucas organizações na sociedade e elas eram, em geral, muito pequenas. A predominância era de trabalhos realizados individualmente por artesãos e profissionais liberais e de pequenas organizações como escolas e pequenos armazéns, havendo poucas organizações de maior tamanho.

As primeiras grandes organizações, que já existiam nessa época, eram a Igreja Católica e as organizações militares, que exerceram forte influência no desenvolvimento de estruturas organizacionais modernas. Na verdade, vários princípios que norteiam as organizações de todo o mundo são originários dessas duas, como a hierarquia formal, a existência de órgãos de assessoria, princípios de estratégia organizacional, etc.

Esses e outros fatores influenciaram o surgimento das modernas organizações, vamos sintetizá-los:

- **Revolução industrial**: as fortes transformações vividas na revolução industrial fizeram com que a economia saísse de uma era da produção artesanal para a era da industrialização clássica. Aqui surgem as organizações, que conseguiam maior produtividade no trabalho do que os indivíduos trabalhando isoladamente.
- **Igreja católica**: uma das primeiras grandes organizações bem-sucedidas, com sua atuação global, serviu de inspiração para modelos de estrutura organizacional em linha-staff por todo o planeta.
- **Organizações militares**: as forças armadas também serviram de inspiração para a estrutura organizacional. Além disso, vários princípios modernos de logística, pessoal e estratégia derivam do seu uso nas organizações militares, que precisavam, desde há muito tempo, recrutar pessoas, transferi-las para os campos de batalha, provê-las de alimentos nos campos de batalha, armazenar armamentos, etc.
- **Os filósofos**: o pensamento filosófico influenciou o surgimento e a forma de desenvolvimento das organizações através do papel do homem e do Estado na sociedade, das relações de trabalho, etc.
- **As ciências**: a racionalidade dos estudos científicos, sejam físicos, matemáticos, biológicos ou outros, serviu de base para muito que foi criado no que diz respeito às organizações. Organizações orgânicas, por exemplo, são aquelas em que as partes interagem entre si e com o todo, gerando uma organização integrada e que interage com o seu ambiente. Note a semelhança com um organismo vivo! E quando falamos em "métodos para tomada de decisão", qual a referência? A matemática!
- **Os economistas liberais**: as ideias liberais do século XVII e XVIII, de que o Estado deve se afastar da esfera econômica individual. Este preceito, que traz embutido em si o gérmen da

livre concorrência, é base para as organizações privadas que produzem bens e serviços para a sociedade em troca da remuneração do capital.

- **Os empreendedores pioneiros**: foram aqueles que criaram os primeiros negócios privados de grande monta em busca de remuneração. Mencionam-se os trabalhos de construção das ferrovias norte-americanas nos anos 1820 como um importante exemplo do surgimento das organizações privadas.

Com base nesses e outros fatores é que foram estruturadas as primeiras grandes organizações, que foram sendo montadas e aperfeiçoadas a partir do início do Século XX (1903).

Além de entender essas influências, é preciso ainda que você saiba que a administração surgiu com a revolução industrial e que evoluiu em três diferentes eras:

- **A era da Industrialização Clássica**: trata-se do período compreendido entre a Revolução Industrial, no início do Século XX e meados da década de 1950. Durante este período a industrialização foi intensificada, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência. A estrutura organizacional era composta por muitos níveis hierárquicos e ela era bastante centralizada. O desenho organizacional mecanicista era o típico para esta época. É uma época marcada pela estabilidade do ambiente.
- **A era da industrialização neoclássica**: nesse período, o mundo começou a mudar e houve um forte desenvolvimento industrial. Os negócios tomaram amplitude cada vez maior, chegando ao nível de atuação mundial, típico do fenômeno da globalização. Com isso, as organizações buscaram novos modelos estruturais para fazer face ao aumento da complexidade no ambiente, sendo a estrutura matricial a típica estrutura organizacional dessa era. As antigas teorias administrativas são questionadas e novas teorias tomam o seu lugar, dando prioridade ao enfoque sistêmico e à relativização das coisas na organização.
- **A era da Informação**: trata-se de uma época que começou na década de 1990, sendo a que vivemos atualmente. A tecnologia da informação e comunicação evoluiu rapidamente e trouxe diversos desdobramentos para o mundo organizacional. As mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. A complexidade do ambiente se tornou muito maior, demandando maior agilidade da organização na resposta aos imperativos ambientais. O desenho orgânico e horizontal da estrutura é tido como símbolo dessa era, pois este possibilita maior flexibilidade estrutural, melhores comunicação e interação interna e externa, e maior capacidade de adaptação, entre outros. A gestão de pessoas dessa época é mais integrada, aproveitando da evolução tecnológica para reduzir o trabalho braçal do departamento de pessoal, podendo até realizar o *outsourcing* (terceirização integral) desse trabalho.

Essas diferentes eras mudam o contexto das organizações, moldando os estudos sobre administração e sobre a gestão de pessoas. As principais escolas administrativas que eu quero que vocês conheçam a relação com a gestão de pessoas são:

- **A Administração Científica, de Taylor**: trata-se de uma das primeiras escolas do estudo organizacional. Taylor via o ser humano como parte de uma grande máquina - a

organização. Em seus livros, chega a dizer que o ser humano é como um boi, oferecendo apenas força bruta para fazer funcionar as máquinas da organização. Ele prega que a solução para a maior eficiência necessária nas fábricas era o controle dos tempos e movimentos de trabalho de cada um, de forma científica. Apesar disso, ele oferece remuneração variável aos funcionários como forma de motivá-los a produzir mais.

- **A Administração Clássica, de Fayol**: a administração clássica enfocava, nos estudos organizacionais, a estrutura. O ser humano continua sendo visto como parte de uma máquina, agora o foco é o trabalho bem dividido e especializado e a hierarquia. Cada pessoa deveria ter apenas um chefe, para evitar problemas de dupla subordinação. Além disso, acreditava-se que os interesses das pessoas e das organizações terminariam sendo coincidentes, pois essa é a base para que os interesses individuais estivessem submetidos aos interesses gerais da organização. A remuneração deveria ser justa e o pessoal estável. Considerava-se importante também o espírito de equipe. Assim, considera-se que o tratamento dado às pessoas é justo e equilibrado, mas utiliza o rigor necessário.
- **Teoria burocrática**: na burocracia de Weber as pessoas são meros instrumentos da máquina organizacional. Ele acreditava que para que os objetivos organizacionais fossem atingidos, as pessoas deveriam ser organizadas de forma estável, por isso o foco está nas regras e normas a serem seguidas. Além disso, as pessoas que produzem mais podem crescer na estrutura organizacional: trata-se do reconhecimento da meritocracia.
- **Abordagem humanista:** iniciada por Elton Mayo, essa abordagem constitui uma revolução na reflexão sobre as pessoas na organização, já que elas se tornam sua grande ênfase. Agora, a crença é que o ser humano é a base para o funcionamento da organização, por isso é preciso que ele esteja sempre satisfeito para que ela tenha sucesso. Seus pontos principais são o sistema social que nasce da interação entre as pessoas, as relações com o grupo e o trabalho em equipe. Ainda assim, trata-se de uma abordagem ingênua, pois não apresenta soluções práticas para como lidar com as pessoas.
- **Abordagem comportamental:** nessa abordagem, o ser humano passa a ser reconhecido como humano, com desejos, necessidades, capacidade de interação, etc. É aqui que são criadas as teorias de motivação, liderança, grupos, conflitos... tantas que estudaremos para a prova!
- **Abordagem sistêmica:** é uma importante abordagem administrativa, mas cujo impacto sobre as pessoas reside na ênfase - deixa-se de olhar para dentro do indivíduo e o foco passa para como ele interage com os outros criando a própria realidade em que vive. A soma dos trabalhos individuais é capaz de produzir algo maior! É a abordagem de sistema aberto, onde o conjunto interativo de pessoas produz coisas de interesse externo, do ambiente, ao mesmo tempo em que recebe energia e insumos para funcionar.
- **Abordagem contingencial:** nessa abordagem, as organizações passam a ser vistas como em uma reação contínua ao seu ambiente, e é assim também que o ser humano deve ser - adaptável à realidade que se coloca, pronto para a mudança. A gestão de pessoas deve, então, permitir ajustes contínuos ao ambiente e estratégia.

Vamos ao próximo tópico de hoje.

4. GESTÃO DE PESSOAS: VISÃO GERAL.

Vamos começar entendendo o que é a gestão de pessoas e quais as suas características.

Vamos lá!

4.1. A GESTÃO DE PESSOAS, SEUS CONCEITOS E SUAS CARACTERÍSTICAS.

A Gestão de Pessoas se insere em um contexto formado por pessoas e por organizações. O seu foco é a atuação das pessoas nas organizações, mas ela vai além por apoiar o desenho de estruturas modernas de organização e a melhor utilização dos canais de comunicação e da organização informal.

Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais, pois é nela que exercem suas profissões e de onde tiram o seu sustento, as organizações dependem das pessoas, pois é o trabalho destas que faz com que as organizações possam produzir bens e serviços, atender às necessidades do cliente e obter sucesso no mercado competitivo. A moderna gestão de pessoas deve buscar o atingimento dos objetivos das organizações e buscar que o indivíduo também atinja os seus.

Por envolver fundamentalmente as pessoas e os relacionamentos interpessoais, a gestão de pessoas se mostra uma área muito sensível à mentalidade vigente na organização. Nesse sentido, várias situações podem influenciar o seu bom funcionamento, como a cultura organizacional, o clima organizacional, a tecnologia e estruturas empregadas pela organização, etc.

É preciso entender também que existem diferentes conceitos ligados à área de pessoas nas organizações. Chiavenato (2010) fez um levantamento de vários conceitos diferentes de gestão de pessoas e recursos humanos, demonstrando a existência de diferentes percepções a esse respeito. Segundo ele, diferentes autores têm diferentes conceitos sobre Gestão de Pessoas:

- *Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.*
- *ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.*
- *ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.*
- *ARH é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.*
- *Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.*

- *Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.*

Percebeu como existem várias definições diferentes para esta área da organização? No fundo, elas são muito parecidas! Tente **entender** esses conceitos, ao invés de decorá-los, pois isso pode ajudar muito na prova!

O que se observa, de forma geral, é que o foco central da gestão de pessoas é permitir a colaboração eficaz das pessoas para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. Isso é possível a partir dos seis processos típicos de gestão de pessoas, que são:

1. **Processos de agregar pessoas.** Trata-se dos processos que servem para incluir novas pessoas na empresa (suprimento de pessoas), incluindo tipicamente as tarefas de recrutamento e a seleção. Também são conhecidos como processos de provisão de pessoas.
2. **Processos de aplicar pessoas.** Refere-se a todos os processos referentes à determinação dos trabalhos que serão desempenhados pelas pessoas na organização. Inclui tarefas ligadas ao desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho (cuidado, esta última confunde muita gente, mas memorize que ela é um processo de aplicar pessoas).
3. **Processos de recompensar pessoas.** São os processos que servem para recompensar as pessoas por seu trabalho realizado na organização, incluindo o estabelecimento de salário e benefícios.
4. **Processos de desenvolver pessoas.** Esses processos são utilizados pela organização para desenvolver as competências das pessoas para que elas possam oferecer melhor desempenho para a organização. Incluem os trabalhos de treinamento e desenvolvimento do pessoal (capacitação), gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras, etc.
5. **Processos de manter pessoas.** Com esses processos, as organizações buscam assegurar que as pessoas que lá exercem sua profissão tenham condições psicológicas e ambientais satisfatórias para continuar trabalhando, evitando as saídas de pessoas que representam ativos para a organização. Os processos incluem a gestão da cultura e do clima organizacional, programas de higiene e qualidade de vida, ergonomia, etc.

6. **Processos de monitorar pessoas.** Trata-se dos processos que servem para acompanhar as atividades e os resultados obtidos pelas pessoas na organização, ou seja, realizar o controle das pessoas.

Para facilitar a memorização, perceba que "gestão de pessoas é um **DRAMMA**":

Desenvolvimento de pessoas;

Recompensar pessoas;

Agregação de novas pessoas;

Monitorar pessoas;

Manter pessoas;

Aplicação de pessoas ao trabalho.

De forma diferente pensa Dutra (2002), que afirma que os processos de gestão de pessoas podem ser classificados em três, da seguinte forma:

Processo	Conceito	Práticas relacionadas
Movimentação	Busca oferecer suporte a toda ação de movimentação de pessoas na organização, independente do vínculo empregatício.	Captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação.
Desenvolvimento	Inclui processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e organizações.	Capacitação, carreira, desempenho.
Valorização.	Busca estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a	Remuneração, premiação, serviços e facilidades.

empresa.

Além de compreender seus processos típicos, temos que ter em mente um princípio básico na gestão de pessoas contemporânea: o de que gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.

Mas o que isso quer dizer?

Isso significa, por um lado, que a responsabilidade pela gestão das pessoas é de cada um dos gerentes da organização em relação aos funcionários diretamente ligados a eles. Quem coordena o trabalho do pessoal é o seu gerente imediato (linha). Trata-se de uma força que aumenta a descentralização da gestão de pessoas nos dias de hoje.

Por outro lado, os gerentes de linha precisam de assessoria especializada em gestão de pessoas dentro da organização, que os ajude no recrutamento e seleção, no treinamento, na avaliação de desempenho, etc. Na verdade, o órgão de gestão de pessoas propriamente dito deve ser uma função de assessoria a todos os gestores da organização. O que se consegue com isso é favorecer a administração participativa na organização e promover uma visão estratégica da mesma sobre as suas pessoas.

- E como a gestão de pessoas se dá na prática?

- R.: Através dos processos de administração de recursos humanos!

Estes são os processos práticos de administração utilizados pela gestão de pessoas para operacionalizar seus propósitos de construir competências, capital intelectual, capacidade estratégica para a organização, etc. Em outras palavras: é possível entender que a gestão de pessoas se aplica por meio da administração de recursos humanos!

ESCLARECENDO

A banca pode dizer que os processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, etc., estão dentro da "gestão de pessoas", ou da "administração de recursos humanos". Das duas formas é possível considerar o item correto!!! Os dois conceitos só são diferentes (em geral), quando se estiver tratando de diferenciá-los!!!

Com essa visão geral em mente, vamos partir para o estudo dos objetivos da gestão de pessoas!

4.2. OS OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS.

No início do estudo da administração, as pessoas eram tidas como apêndice da máquina, e o grande foco repousava sobre a eficiência da produção. Naquela época, administrar pessoas estava muito relacionado a obter o máximo de eficiência produtiva.

Hoje em dia a gestão de pessoas vai muito além disso. Ela busca maximizar o retorno que tanto a organização quanto suas pessoas recebem uns dos outros. Busca gerir competências para o sucesso da estratégia organizacional. Mantido um bom grau de eficiência (fazer mais com menos), o foco passa para a eficácia (foco no resultado).

A gestão de pessoas atua como meio para que a organização possa ser eficaz. Neste sentido, ela busca:

1. Proporcionar maior competitividade à organização;
2. Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais;
3. Servir como base para que a organização possa atuar conforme sua missão e realizar a sua visão de futuro;
4. Disponibilizar pessoas preparadas para um funcionamento organizacional adequado;
5. Possibilitar que as pessoas estejam satisfeitas com o trabalho;
6. Possibilitar a auto atualização dos funcionários;
7. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
8. Ser uma força propulsora para as mudanças organizacionais;
9. Atuar de maneira ética e com responsabilidade socioambiental;
10. Construir equipes e organizações de excelência.

E quais os desafios da gestão de pessoas? Você entenderá ao perceber que ela tem que lidar com a evolução do ambiente. Isto será abordado no próximo tópico.

4.3. OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS.

Para que se possam entender os desafios vividos pela área de gestão de pessoas hoje em dia, é fundamental que se entenda também a evolução da função de recursos humanos/gestão de pessoas.

A administração surge enquanto ciência no início do Século XX. Desde então, o ambiente tem se mostrado em constante evolução e as mudanças têm se tornado cada vez mais comuns. São mudanças tecnológicas, mudanças de paradigmas, mudanças sociopolíticas, entre outras, que geram mudanças na forma de pensar e administrar. Nesse sentido, pode-se dizer que as organizações passaram por três grandes eras:

- **A era da Industrialização Clássica**: trata-se do período compreendido entre a Revolução Industrial, no início do Século XX, e meados do da década de 1950. Durante este período a industrialização foi intensificada, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência. A estrutura organizacional era composta por muitos níveis hierárquicos e ela era bastante centralizada. O desenho organizacional mecanicista era o típico para esta época. É uma época marcada pela estabilidade do ambiente.
- **A era da industrialização neoclássica**: nesse período, o mundo começou a mudar e houve forte desenvolvimento industrial. Os negócios tomaram amplitude cada vez maior, chegando ao nível de atuação mundial, característica da globalização. Com isso, as organizações buscaram novos modelos estruturais para fazer face ao aumento da complexidade no ambiente, sendo a estrutura matricial a típica estrutura organizacional dessa era. As antigas teorias administrativas são questionadas e novas teorias tomam o seu lugar, dando prioridade ao enfoque sistêmico e à relativização das coisas na organização com foco na entrega de resultados.
- **A era da Informação**: trata-se de uma época que começou na década de 1990, sendo a que vivemos atualmente. A tecnologia da informação e comunicação evoluiu rapidamente e trouxe diversos desdobramentos para o mundo organizacional. As mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. A complexidade do ambiente se tornou muito maior, demandando maior agilidade da organização na resposta aos imperativos ambientais. O desenho orgânico da estrutura é tido como símbolo dessa era, pois possibilita maior flexibilidade estrutural, melhor comunicação e interação interna e externa, além de maior capacidade de adaptação, entre outras melhorias.

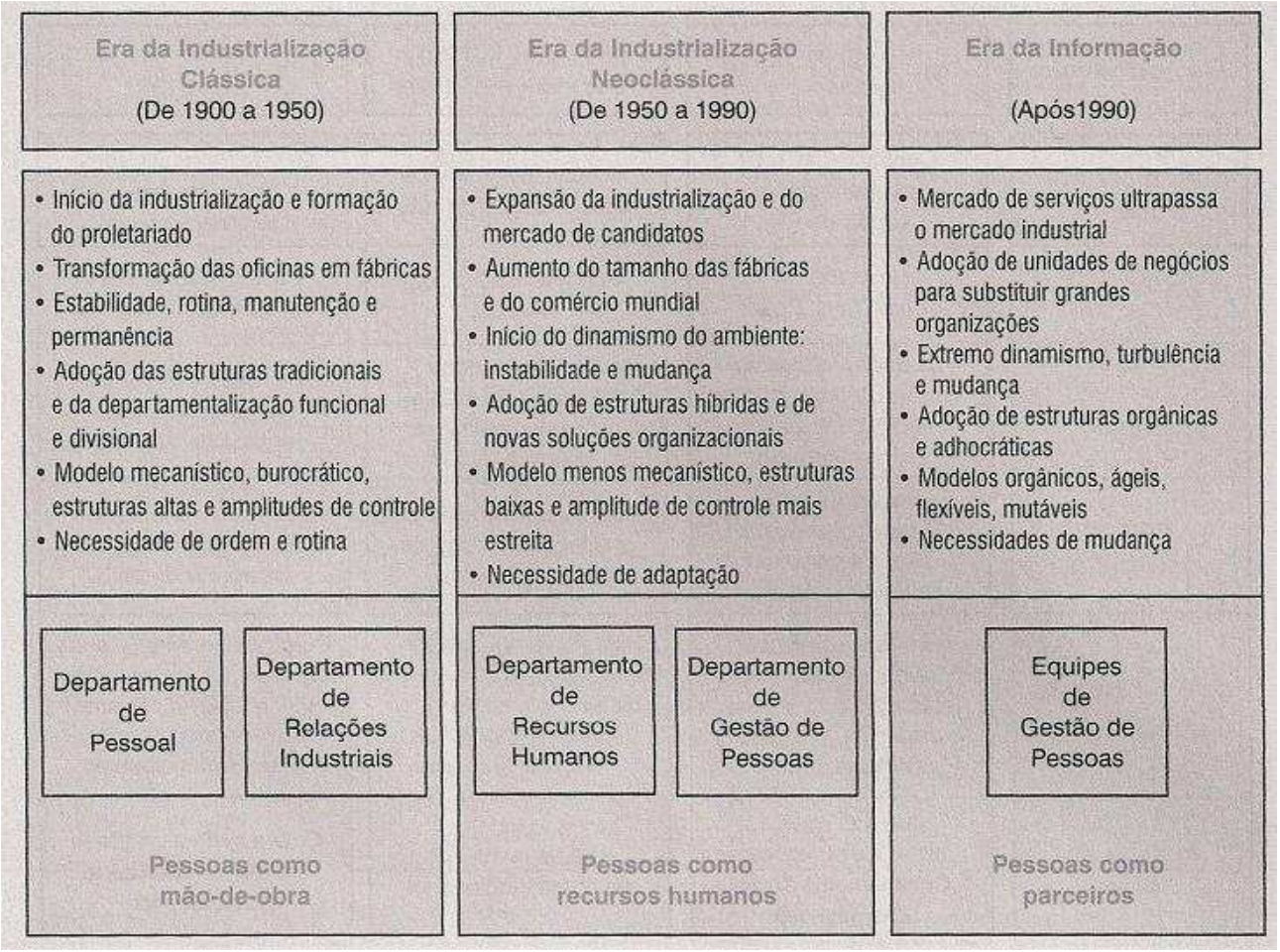
Como consequência das mudanças vividas em cada uma dessas eras, a função de recursos humanos/gestão de pessoas também sofreu grandes modificações. Na verdade, quando surgiu, nem se chamava “recursos humanos”. Vamos ver como essa função evoluiu ao longo do tempo e quais as características dos modelos típicos de cada era:

- **Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais:** O Departamento de Pessoal é um dos órgãos típicos da organização da era industrial clássica. É nessa época que ele foi criado, com o objetivo de acompanhar o cumprimento das leis e regras relativas ao empregado, desde a sua admissão, passando pelo gerenciamento da folha de pagamento e controle das horas trabalhadas, até o processo de aposentadoria ou demissão. Ele busca eficiência na administração das pessoas (baixo custo operacional). Em um segundo momento, surge o “Departamento de Relações Industriais”, com o objetivo de integrar as funções do Departamento de Pessoal com o trabalho de realizar o relacionamento da organização e dos departamentos com os sindicatos, visando enfrentar eventuais reivindicações dos funcionários. Esses departamentos são meros executores de rotinas administrativas

relativas ao pessoal, não possuindo verdadeiro poder de decisão, que ficava centralizado na cúpula da organização. Nesse contexto, o ser humano era visto como "mão de obra", ou seja, fornecedor de força de trabalho que servia como apêndice da máquina.

- **Perspectiva de Recursos Humanos.** Na era neoclássica da administração, com a complexidade crescente dos negócios, a organização despertou para o fato de que as pessoas não eram meras fornecedoras de força para o trabalho manual (mão de obra). Muitas delas desempenhavam trabalhos especializados de alta complexidade, que requeriam bastante estudo, e agregavam valor ao negócio da organização. Nesse contexto, o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização (como os materiais e financeiros) para que ela pudesse atingir seu fim, passando a serem compreendidos como "recursos humanos". O Departamento de Recursos Humanos, que surge como decorrência dessa visão, passa a administrar não só as atividades rotineiras da organização como também funções táticas na organização, prestando serviços especializados de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, definição de cargos e salários, trabalhos de higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas e sindicais, tudo isso dentro da própria organização. As atividades desempenhadas já possuíam mais autonomia em casos específicos. É comum associar a visão de recursos humanos à eficácia do pessoal, já que eles devem realizar as tarefas como a organização deseja e entregar os produtos dessas tarefas.
- **Perspectiva de Gestão de Pessoas:** entre o final da era neoclássica e a chegada da era da informação, quando a única constante é a mudança, as pessoas passaram a ser tidas como elementos-chave para o sucesso da organização. Elas seriam a solução que permite uma maior flexibilidade organizacional e que diferencia a organização no mercado. Surge o conceito de pessoas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização. Nesse sentido, os gerentes de linha passam a ser responsáveis por gerir estrategicamente o seu capital humano, buscando alinhar a gestão do dia-a-dia aos objetivos organizacionais que devem ser alcançados por meio da colaboração entre as pessoas no trabalho – o que é uma importante contribuição da teoria contingencial para a gestão de pessoas. Os Departamentos de Recursos Humanos começam a ser substituídos por departamentos de gestão de pessoas (na era neoclássica) e equipes de gestão com/de pessoas (na era da informação), que passam a desempenhar um papel de assessoria especializada em toda a organização, ajudando os gerentes de linha a gerir sua estrutura com o seu pessoal. As funções burocráticas típicas do Departamento de Pessoal/Departamento de Relações Industriais são transferidas para empresas terceirizadas através de um processo de *outsourcing*. Na gestão de pessoas, o importante é a efetividade das pessoas, ou seja, que o trabalho desempenhado por elas tenha impacto real no sucesso da organização e na realização dos clientes.

Juntando os aspectos mais importantes de cada uma das visões de recursos humanos que vimos acima, Chiavenato (2010) preparou um quadro que resume muito bem as mudanças e transformações ocorridas na área de RH. Reproduzo o quadro a seguir:



Fonte: Chiavenato (2010)

A visão de pessoas a serem geridas por equipes - condizente com a era da informação - traz dentro de si a necessidade da organização lidar cada vez mais com mudanças rápidas e intensas em diversas questões como a globalização, a tecnologia, o conhecimento, a competitividade, etc.

Essas mudanças geram desafios que impõem novos papéis para a função de gestão de pessoas nas organizações. Segundo Chiavenato (2010), os quatro principais são:

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

Neste sentido, fica claro que a função de recursos humanos tem que assumir, cada vez mais, um caráter estratégico na organização - com foco no negócio e no longo prazo-, ao contrário da antiga

visão burocrática ligada ao departamento de pessoal. Para isso, devem ser incentivadas as práticas de parceria e compromisso entre o funcionário e a organização, que passam a interagir em busca de uma satisfação mútua.

Temos que conhecer ainda outra visão sobre a evolução dos modelos de administração de pessoas nas organizações, trata-se daquela apresentada por Fischer (1998), que afirma a existência dos seguintes modelos:

- **Departamento de pessoal:** trata-se do modelo com nível zero de humanização. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas, remontando o seu surgimento à 1890, com a formação das grandes fábricas. Além disso, o setor de pessoal seria responsável pelo planejamento da alocação das pessoas no trabalho, a comunicação com os empregados, os sentimentos dos funcionários (ouvir os funcionários e suas reclamações - já que os gestores não os ouvem), a gestão dos empregados, a gestão de custos e benefícios, e a gestão do desenvolvimento. Apesar dessas preocupações, o departamento de pessoal trata as pessoas com impessoalidade e distanciamento, pois os funcionários são meros componentes da organização e nada mais.
- **Gestão do comportamento humano:** a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ser o foco, mas o setor de RH não despreza as tarefas, custos e resultados. Trata-se da essência dos setores de recursos humanos, que incorpora conceitos da psicologia surgidos a partir da década de 1930, incluindo aspectos da motivação e liderança. Tendo novos conhecimentos, as organizações passaram a buscar o desenvolvimento de recursos humanos como forma de gerar o sucesso nas organizações. O modelo de “recursos humanos” entende as pessoas como sujeitos passivos da ação organizacional, assim como o dinheiro, tempo e etc., e que podem ser mobilizados para o sucesso da organização.
- **Gestão estratégica de pessoas:** trata-se de um conceito introduzido a partir da década de 1970 com o objetivo de demonstrar que o importante é a capacidade dos funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais. A motivação do funcionário não é o foco, mas apenas instrumento para deixá-lo pronto para atuar na direção dos objetivos estratégicos da empresa.
- **Modelo de gestão de pessoas articulado por competências:** o que se busca aqui é que as pessoas desenvolvam as competências necessárias para que as competências organizacionais possam ser desenvolvidas - gerando competitividade organizacional e sucesso de longo prazo. As pessoas deixam de ser instrumento para a estratégia e passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica, por isso é importante a criação de significado nas tarefas a serem desenvolvidas e o respeito à opinião das pessoas.

É possível perceber ainda que, com o tempo, a função de gestão de pessoas assume o desafio de melhorar a organização - com foco no cliente-, agindo como uma consultoria interna, de forma proativa e preventiva nas práticas relacionadas às pessoas. O foco de sua atividade deve estar nos resultados organizacionais buscados e nos fins a serem atingidos, não nos meios a serem utilizados.

Cabe conhecer ainda a flexibilidade organizacional necessária na gestão de pessoas para o sucesso no mercado competitivo do Século XXI. O modelo de empresa flexível de Atkinson (1984) é uma importante referência, que afirma que há quatro tipos de flexibilidade associadas às pessoas da organização. Vejamos como o assunto é retratado por Casaca (2005, p. 8-9):

- *Numérica: compreende a diversificação da duração do tempo de trabalho por via do recurso ao tempo parcial, a horários flexíveis, a horas extraordinárias; e também a variabilidade do número de efectivos da empresa, através das contratações a prazo e da dispensa de trabalhadores (despedimentos).*
- *Funcional: diz respeito à variação das tarefas realizadas e ao alargamento das competências e das qualificações de cada trabalhador (vulgo polivalência), constituindo um vector fundamental da dinâmica dos mercados internos das empresas.*
- *Distanciação: trata-se de uma estratégia que inclui a subcontratação de mão-de-obra a outras empresas (por exemplo, a empresas de trabalho temporário) e a externalização de tarefas que não sejam centrais à atividade da empresa em questão.*
- *Remuneratória: refere-se à variação do montante remuneratório em função do desempenho individual, do departamento ou do volume de vendas e lucros da empresa.*

Um dos principais desafios da gestão de pessoas está em equacionar todos esses elementos que repousam sobre si e realizar seu trabalho com eficácia, para que a organização atinja níveis elevados de sucesso no mercado onde atua.

Vamos ao próximo tópico de hoje!

5. PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS DE RH.

Antes de apresentar os diferentes tipos de estratégia de RH que podem ser utilizadas, é importante que eu lhes apresente de forma ampla os três níveis de estrutura organizacional onde as pessoas são enquadradas na organização:

1. **Nível estratégico/institucional**: é o nível mais elevado da organização, que busca agir voltado para o longo prazo e considerando as necessidades da organização como um todo (de forma sistêmica) e dos seus *stakeholders* (participantes = funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.). Aqui se encontram o presidente da organização, os eventuais vice-presidentes e, muitas vezes, diretores, sendo todos profissionais que tentam dar uma dimensão integrada e de longo prazo à organização como um todo. A gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas, com uma visão de como as pessoas podem contribuir para o sucesso organizacional.
2. **Nível tático/gerencial**: é o nível intermediário, onde se encontram os gerentes e coordenadores da organização. Aqui, o que se busca é entender a estratégia e aplicá-la a uma área específica, processo ou projeto organizacional. Os profissionais que atuam nesse nível geralmente são os gerentes, coordenadores, etc. Neste nível encontram-se as funções típicas de um departamento de RH, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, etc.
3. **Nível operacional**: é o nível mais básico da estrutura organizacional. Aqui é que o dia-a-dia acontece. É onde encontram-se os técnicos e operadores de forma geral, implementando ideias que foram validadas por seus chefes. Nesse nível, a autonomia profissional é muito limitada, pois se está apenas colocando em prática aquilo que foi decidido nos níveis mais elevados. É aqui que se encontram as funções de departamento de pessoal, a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a processos como: folha de pagamento, contratos de trabalho, etc.

Tendo isto em mente, você deve entender que, num planejamento organizacional, primeiro é realizado o planejamento estratégico, que é desdobrado em tático e operacional posteriormente. Assim, um planejamento estratégico é conduzido e implementado a partir do nível mais alto da organização, mas gerando repercussão por toda ela.

É a partir do planejamento estratégico que o planejamento de RH é estabelecido, tendo em conta as diferentes estratégias que podem ser utilizadas, e se constituindo em uma importante ferramenta para o sucesso organizacional. Ulrich (1998) argumenta que para que os recursos humanos (RH) possam atuar de forma estratégica, a área de RH deve atuar em quatro papéis: o de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. Como parceiro estratégico, deve conseguir o ajuste da estratégia de RH aos planos estratégicos da própria organização (falarei mais a seguir). Como especialista administrativo, deve identificar claramente os processos que irão contribuir para a credibilidade e o bom funcionamento da função de recursos humanos. Como defensor dos funcionários, deve buscar melhorar constantemente a competência, o desempenho e o compromisso dos funcionários, ouvindo suas demandas e oferecendo respostas apropriadas, além de oferecer recursos para que os

funcionários possam trabalhar adequadamente. Por fim, como agente de mudanças, o RH deve buscar melhorar a capacidade organizacional de se engajar na promoção de mudanças que propiciem a manutenção da organização no ambiente competitivo.

Na elaboração da estratégia de recursos humanos (RH), de forma mais específica, busca-se realizar um alinhamento da estratégia organizacional com o "como" as pessoas serão geridas na organização para que suas competências possam estar alinhadas às necessárias para a própria organização. Assim, as pessoas são recrutadas, selecionadas, treinadas, desenvolvidas, avaliadas e etc. sempre tendo como grande norte o sucesso da organização como um todo. Trata-se de uma visão bastante contemporânea, alinhada à gestão por competências, que busca criar maior organicidade da gestão de pessoas nas organizações, em vez de manter organizações que funcionam de forma mecânica.

Na prática, é o planejamento de RH que prevê as necessidades de recursos humanos para a organização no futuro, estabelecendo os processos que terão que ser colocados em prática para que esse contingente esteja disponível com as competências necessárias, quando necessário.

É uma forma de aumentar a proatividade da organização, que deixa de simplesmente reagir às necessidades conforme elas aparecem, e passa a pensar estrategicamente sobre as formas de alinhamento dos recursos humanos disponíveis às necessidades organizacionais. Neste processo, um importante insumo são as próprias pessoas da organização, que podem estar vivenciando suas realidades de trabalho de maneira diferente de como os "estrategistas" estão percebendo a organização.

É importante também que você entenda que a estratégia de recursos humanos a ser utilizada deverá estar alinhada à estratégia organizacional como um todo. Na verdade, é necessário que se traduza os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de gestão de pessoas/recursos humanos.

A organização define, com base na sua estratégia geral, as suas políticas de recursos humanos. Políticas de RH são as formas gerais de interação da organização com os seus funcionários, esclarecendo quais os padrões remuneratórios, forma de crescimento na carreira, avaliação de desempenho, etc. É através da definição de políticas específicas que as estratégias de RH são definidas.

Para que tenham sucesso, as políticas de RH devem possuir:

- **Estabilidade**: ser suficientemente permanentes para evitar mudanças drásticas de direcionamento;
- **Consistência**: ser coerentes em sua aplicação em todos os níveis e áreas da organização;
- **Flexibilidade**: ser capaz de aceitar correções, mudanças e exceções que vierem a ser necessárias;
- **Generalidade**: poder ser aplicada de forma global e compreensiva por toda a organização;
- **Clareza/Simplicidade**: facilidade de ser definida e entendida.

Chiavenato (2010) distingue dois tipos de alinhamento estratégico do RH da empresa com a organização: uma estratégia conservadora/defensiva e uma estratégia prospectiva/ofensiva, conforme apresentado no quadro a seguir:

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	• Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo	• Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	• Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização	• Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de funcionários	• Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão	• Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do desempenho	• Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior	• Avaliação customizada • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	• Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades	• Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	• Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário	• Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

Fonte: Chiavenato (2010)

De forma parecida pensa Almeida (2002). Para ele, a preocupação com a estratégia tem dominado o debate sobre administração e permeia também a compreensão da função de gestão de pessoas. Repetindo outro autor (Anthony et al, 1996), ele se preocupa em distinguir as seguintes características da administração de recursos humanos quando considerada de forma estratégica:

- Explicitamente reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresenta foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- Considera todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- Está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Perceba como, em essência, se está tratando de um modelo que enfatiza uma visão global da função de recursos humanos, no longo prazo, e alinhada com a estratégia organizacional.

Além disso, com a evolução do conceito de recursos humanos que nós já abordamos, a tendência é que a estratégia de recursos humanos da organização também mude, saindo de uma estratégia que se concentra em controlar as pessoas e as suas rotinas de trabalho para uma estratégia de recursos humanos que se debruce mais sobre a necessidade de gerar comprometimento das pessoas com a organização e sua estratégia.

Nesse sentido, Albuquerque (2002) apresenta duas estratégias de Recursos Humanos que as organizações podem adotar: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento.

O mesmo autor apresenta um quadro-resumo com as características de cada modelo, destacando que há uma tendência para que a estratégia de comprometimento seja cada vez mais adotada. Para você, concurseiro, a melhor forma de entender essas estratégias é por meio do referido quadro, apresentado a seguir:

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

Fonte: Albuquerque (2002)

Apenas para efeito de memorização, no note que as características da Estratégia de controle estão mais ligadas à Teoria X da motivação (que afirma que as pessoas não gostam de trabalhar), enquanto as características da Estratégia de Comprometimento estão mais ligadas à Teoria Y (que afirma que as pessoas gostam de trabalhar).

Quanto ao planejamento de RH propriamente dito, os principais modelos são:

- **Modelo baseado na procura estimada por produto/serviço:** considera que as necessidades de pessoal dependem da procura pelo produto/serviço que eles produzem/desempenham. Há influência da produtividade, tecnologia e disponibilidade de recursos em geral. É um modelo de planejamento voltado sobretudo para o nível operacional, não considerando situações de mercado, de concorrentes, etc., o que o torna bastante limitado à indicação do número de pessoas necessárias para produzir determinada quantidade de produtos ou serviços oferecidos na organização.
- **Modelo baseado em segmentos de cargos:** é um modelo bastante operacional e utilizado por grandes empresas, consistindo na escolha de um fator estratégico, no estabelecimento de níveis históricos passados e desejados no futuro para cada fator, os níveis históricos de força de trabalho, e com isso, projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade.
- **Modelo de substituição de postos-chave**: também conhecido como mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, trata-se de um modelo que apresenta o desempenho dos funcionários e a sua capacidade de substituir outros funcionários através de promoções. É voltado para a construção de uma rede de substituições de funcionários na organização.
- **Modelo baseado no fluxo de pessoal:** mapeia as entradas, saídas, promoções e transferência de pessoas na organização com o objetivo de compreender a necessidade histórica de pessoal, caso o contexto atual não se modifique. É um modelo vegetativo e conservador, adequado às organizações estáveis e sem planos de expansão.
- **Modelo de planejamento integrado:** considera quatro variáveis intervenientes: o volume de produção da organização; as mudanças tecnológicas internas que alterem a produtividade; as condições de oferta e procura no mercado / comportamento dos clientes; e o planejamento das carreiras na organização. É um modelo sistêmico e mais abrangente que permite uma visão mais ampla para a tomada de decisões sobre o planejamento de pessoal.

6. EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL.

O equilíbrio organizacional é uma importante teoria advinda das teorias comportamentais que afirma que a organização é um sistema no qual os participantes oferecem trabalho e dedicação para a organização em troca de incentivos. Afirma-se que as organizações fazem investimentos nos participantes (através de incentivos/alicientes) enquanto esperam retorno (contribuições). Os participantes, por sua vez, também fazem investimentos na organização (contribuições), buscando retorno para si (incentivos/alicientes). Essa troca é que gera a relação de reciprocidade entre organizações e seus participantes.

Neste sentido, o equilíbrio organizacional diz que os participantes da organização manterão sua participação à medida que percebam que essa participação vale a pena para eles, pois eles devem receber recompensas que estejam de acordo com o esforço empreendido em prol da organização.

Recomendo que você memorize para o seu concurso os conceitos utilizados na teoria e a essência da mesma. Os conceitos básicos utilizados nessa teoria são:

1. **Incentivos ou alicientes**. São as recompensas ("pagamentos") oferecidas pela organização aos seus participantes, como salários, prêmios de produção, elogios, reconhecimento, status, possibilidade de crescimento, etc.;
2. **Utilidade dos incentivos**. Os incentivos oferecidos para a organização possuem maior ou menor utilidade para diferentes indivíduos. Trata-se da função utilidade de cada incentivo para cada indivíduo. Isto quer dizer que algumas pessoas valorizam muito o reconhecimento, enquanto outras dão pouco valor ao mesmo incentivo.
3. **Contribuições**. São os "pagamentos" realizados pelos participantes à organização em troca dos incentivos. Incluem-se aqui o trabalho, dedicação, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.
4. **Utilidade das contribuições**. Trata-se da utilidade do esforço do indivíduo para com a organização. É o quanto este esforço contribui para que a organização consiga alcançar seus objetivos.

Segundo levantado por Chiavenato (2011), os postulados básicos da teoria do equilíbrio organizacional são:

a. *A organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de várias pessoas, que são os participantes da organização.*

b. *Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização.*

c. *O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (em termos dos valores que representam para o participante) do que as contribuições que lhe são exigidas.*

d. *As contribuições trazidas pelos vários participantes constituem a fonte na qual a organização se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes.*

e. *Donde: a organização será solvente - e continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de suas contribuições.*

Perceba que o que é dito no item E é que haverá equilíbrio quando as contribuições dadas pelos participantes forem suficientes para que a organização ofereça os incentivos adequados aos próprios participantes!

Imagine uma situação em uma empresa: o funcionário deve trabalhar para que a empresa tenha lucros. Esse lucro deverá ser suficiente para pagar os incentivos que os funcionários precisam e julgam suficientes em relação aos esforços que realizam e ainda gerar lucro! Só nessa condição a empresa será solvente!

- Carlos... e existem outros tipos de participantes além dos funcionários?!

- R.: SIM! Os participantes, internos e externos, são: empregados, investidores, fornecedores, clientes. Eles atuam no sistema social da organização em busca de reciprocidade: eles proporcionam contribuições em troca de incentivos que lhes sejam úteis, enquanto a organização proporciona incentivos em troca de contribuições que lhe sejam úteis.

As principais contribuições e incentivos dos diferentes participantes são (Chiavenato, 2011):

Participantes (parceiros)	Contribuições (investimentos pessoais)	Incentivos (retorno esperado)
Empregados	Trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade.	Salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, segurança no trabalho.
Investidores	Dinheiro, na forma de ações, empréstimos, financiamentos.	Rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos, retorno do investimento.
Fornecedores	Materiais, matérias-primas, tecnologia, serviços especializados.	Preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios.
Clientes	Dinheiro, por meio da compra de produtos/serviços, seu consumo ou utilização.	Preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2011).

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) 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.

Comentário:

O equilíbrio organizacional acontece quando os participantes de uma organização oferecem contribuições em nível suficiente para que a organização possa continuar oferecendo incentivos adequados e proporcionais para que seus esforços sejam mantidos. Nesta situação haverá equilíbrio. É exatamente o que está na questão.

GABARITO: Certo.

7. TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.

Este assunto é mais amplo e interligado com outros, e sua cobrança em provas costuma estar associada aos vários outros assuntos de gestão de pessoas, por isso a grande dificuldade de encontrar questões específicas.

Apesar disso, é possível estudá-lo com relativa tranquilidade. Para começar, vamos fazer um breve diagnóstico dos principais problemas encontrados no Setor Público brasileiro em relação à sua gestão de pessoas.

7.1. BREVE DIAGNÓSTICO E DISCUSSÃO INICIAL

Para começar nossa discussão, vocês devem ter em mente que a legislação brasileira é tida como uma dificuldade a mais na implementação de políticas de RH que estejam de acordo com as necessidades dinâmica de recursos humanos da administração pública. Justamente por depender de legislação específica para regulamentar todos os seus aspectos, a gestão de pessoas no setor público termina se tornando mais vulnerável a uma crise fiscal e a necessidade de ajustes.

Isso acontece porque a legislação torna as relações de trabalho no setor público muito rígidas, protegendo o trabalhador e potencialmente inibindo seu espírito empreendedor.

Exemplos dessa dificuldade são citados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE):

- a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público;
- critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

Outros problemas apontados nas políticas de recursos humanos do setor público são:

- Institucionalização do Regime Jurídico Único para todos os servidores, inclusive da administração indireta;
- Possibilidade de ingresso limitada ao concurso público, sem a possibilidade de processos seletivos simplificados para funcionários celetistas.
- Falta de regularidade nos concursos públicos - vários funcionários entram de uma vez e depois o órgão fica anos sem novos funcionários. Isso faz com que muita gente se aposente de uma só vez e inibe a formação de verdadeiras carreiras onde as pessoas poderiam progredir com o tempo e com o mérito - mas não todas ao mesmo tempo.
- Como todos os servidores são estatutários o custo da máquina administrativa é mais alto.
- Como a amplitude de salários (do mais baixo da carreira até o mais alto) é muito pequena (os salários iniciais são altos e os finais não são tão diferentes), os funcionários não tem um incentivo positivo tão forte para valorizar seu cargo e demonstrar sua eficiência. A principal

forma de remunerar o desempenho do servidor público ainda é pela atribuição de cargos em comissão (cargos do tipo DAS - direção e assessoramento superior).

- Falta uma política de formação, remuneração e outros incentivos para valorizar os funcionários mais eficientes no exercício da função pública.
- Maior número de funcionários estatutários está em áreas operacionais, o que não faz sentido. Falta funcionários na chamada "inteligência do Estado".
- São poucas as carreiras verdadeiramente estruturadas. Em 1995, consideravam-se assim apenas a Diplomacia, o Magistério e os Militares, por ter uma amplitude de remuneração elevada.
- A Administração Pública brasileira nunca se consolidou como uma burocracia verdadeiramente profissional, utilizando tradicionalmente instrumentos antigos e superados nos processos de gestão de pessoas - seleção, avaliação, promoção e treinamento.

Como um todo, é possível dizer que a Constituição de 1988 tentou representar um avanço para as políticas de pessoal na gestão pública brasileira, mas de fato representou um verdadeiro retrocesso burocrático, aumentando as dificuldades e a paralisia instrumental para uma boa gestão de pessoas no setor público.

O desequilíbrio das remunerações dos servidores públicos é um ponto que merece análise especial. Enquanto algumas carreiras possuem remunerações baixas, outras oferecem remuneração alta.

Segundo Bresser-Pereira (1995):

> *Os resultados mostram que enquanto os executivos e profissionais de nível superior recebem salários mais elevados no setor privado, os menos qualificados (como os que trabalham em atividades auxiliares da administração, CPD, estoques, manutenção, instalação, vigilância, portaria, limpeza e copa, entre outros) têm remuneração substancialmente maior no setor público. A principal consequência desta situação é a dificuldade em recrutar pessoas mais qualificadas na administração pública, importantes para a renovação, criação e disseminação de métodos que contribuam para a modernização gerencial do Estado.*
>
> *Pode-se argumentar que o leque salarial (a distância entre o menor e o maior salário) é muito grande no setor privado e, conseqüentemente, a estrutura salarial do setor público estaria contribuindo para melhorar o perfil da distribuição da renda no país. Isto é em parte verdade. Entretanto, a ordenação dos salários (do maior para o menor) não é semelhante nos dois setores: esta última característica contribui decisivamente para a desmotivação do servidor, gera distorções na produtividade e desestimula o ingresso no setor público.*
>
> *Concluindo, a inexistência tanto de uma política de remuneração adequada (dada a restrição fiscal do Estado) como de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, e a rigidez excessiva do processo de contratação e demissão do servidor (agravada a partir da criação do Regime Jurídico Único), tidas como as características marcantes do mercado de trabalho do setor público, terminam por inibir o desenvolvimento de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados.*

Esta realidade ainda está presente, em parte, no Brasil de hoje. Ainda há um desequilíbrio forte nas remunerações do setor público, mas isso em parte vem sendo superado desde o Governo Lula.

Com a criação das carreiras de gestão - que guardam certa coesão salarial entre si - tem sido mais fácil recrutar profissionais de nível superior no mercado. Apesar disso, elas continuam gerando certo desestímulo ao longo do tempo para o servidor pela sua baixa amplitude salarial. Um novo problema parece emergir: as demais carreiras e profissionais buscam aproximação com as tabelas salariais das carreiras de topo, gerando pressões por aumentos de custos para o setor público, que busca resistir.

A gratificação por exercício de cargo em comissão (DAS) pode ser utilizada de maneira a destruir a ideia de uma burocracia profissional - permitindo a contratação de pessoal externo ao serviço público. Apesar disso, é uma verdadeira tendência o uso da gratificação como forma de estabelecer um sistema de incentivo aos servidores mais competentes e eficientes, permitindo que ganhem mais - já que suas carreiras engessadas geralmente dificultam este tipo de incentivo.

A verdade é que os cargos DAS com gratificação mais baixa vem sendo utilizados como incentivos para os servidores, enquanto os mais altos ainda são muito preenchidos por pessoas externas aos quadros da Administração Pública.

Cabe destacar ainda um último aspecto remuneratório que tem emergido nos últimos anos, ainda pouco explorado pela literatura especializada: com os aumentos remuneratórios concedidos a várias carreiras de nível superior, sem contrapartida de aumento comparável para os cargos DAS, tem-se criado uma situação inusitada em muitos órgãos e entidades da administração: chefes que ganham menos que seus subordinados. Esta também será uma questão a ser analisada e resolvida no longo prazo pela Administração Pública.

7.2. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS

Nas últimas décadas, a gestão pública tem avançado como pode em sua gestão de pessoas, sempre baseada em princípios de uma administração pública gerencial. Por isso, tenha em mente que ferramentas administrativas mais modernas costumam ser considerados tendências no setor público - pois alinham as necessidades da organização com as suas pessoas.

Alguns pontos devem ser destacados como linhas-mestras para melhorar a gestão das pessoas que trabalham no setor público:

- Fortalecimento de carreiras voltadas ao ciclo de gestão de políticas públicas.
- Adequação dos padrões remuneratórios para que tenham equilíbrio entre si e com o setor privado, dando prioridade aos servidores de nível mais elevado.
- Redução dos salários iniciais das carreiras públicas, de modo a aumentar a amplitude remuneratória nas carreiras e a paridade com salários iniciais do setor privado.
- Possibilitar maior flexibilidade às carreiras para que possam ser exercidas em diferentes órgãos.
- Buscar a realização regular de concursos para melhorar a estruturação das carreiras.
- Utilizar-se de instrumentos mais modernos de recrutamento e seleção, possibilitando compatibilização das competências dos indivíduos selecionados com as necessárias. O instituto do concurso público (ainda obrigatório) dificulta, mas não impossibilita a

consideração de mecanismos mais sofisticados que consideram diferentes competências na seleção de pessoas.

- Utilização de instrumentos modernos oriundos do setor privado para melhorar a eficiência dos processos. Neste caso, é fundamental ter-se em mente a necessidade de adaptação dos instrumentos do setor privado, já que a realidade pública é muito diferente. Atenção: nunca aceite uma questão que diga que basta trazer os instrumentos do setor privado do jeito que são, sem adaptações, pois estará errada! Exemplos desses instrumentos são:
    - a gestão por competências
    - o *Balanced Scorecard*
    - as práticas de qualidade de vida no trabalho
- Fortalecimento de instrumentos de capacitação permanente do pessoal em função das necessidades de cada um e de sua carreira, buscando valorizar os funcionários e melhorar sua eficiência.
- Criação de planos anuais de capacitação para a Administração Pública, com base em diagnósticos sobre a real necessidade.
- Melhorar os mecanismos de avaliação de desempenho e criar incentivos positivos associados à desempenhos melhores - tais como a remuneração variável.
- Transferência de atividades auxiliares como limpeza, conservação e segurança para o setor privado, através de terceirização/*outsourcing.*
- Redução do tamanho de listas de espera em concursos públicos, priorizando concursos para vagas existentes, e não cadastro de reserva.
- Estabelecimento de atribuições amplas para as carreiras.
- Consideração de "incentivos negativos" para melhorar a gestão de pessoas: funcionários com baixo índice de desempenho poderiam ser punidos.

A questão dos custos de aposentadoria e pensionistas do setor público é exemplo de problema cuja solução continua em debate. Já houve diferentes reformas, que apontam para que contribuições e aposentadorias do setor público se deem com regras similares às do setor privado, para servidores que ingressaram no serviço público após 2013. Apesar disso, uma nova reforma previdenciária que atingirá o serviço público também já está sendo discutida. A tendência é que as regras previdenciárias do setor público e privado sejam cada vez mais parecidas.

Bem, de forma geral é o que tínhamos para hoje.

Vamos agora às questões comentadas!

Um forte abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

8. QUESTÕES COMENTADAS.

Questões sobre visão geral de gestão de pessoas e equilíbrio organizacional

1. (CESPE/ABIN/OTI – 1/2018) Do ponto de vista de gestão de pessoas, os empregados vinculados à organização compõem o patrimônio físico da organização.

Comentário:

O patrimônio físico é aquele formado por elementos tangíveis: móveis, prédios, etc. As pessoas são verdadeiras parceiras da organização, provedoras de competências e base do seu capital humano.

GABARITO: Errado.

2. (CESPE/ABIN/OTI – 3/2018) A gestão estratégica de pessoas visa alinhar as estratégias e práticas da gestão de pessoas aos desafios organizacionais para garantir a viabilidade e a sustentação de vantagem competitiva.

Comentário:

Está perfeita! A gestão estratégica de pessoas considera as pessoas como parceiras e busca, com isso, fazer com que a organização tenha resultados positivos.

GABARITO: Certo.

3. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Qualquer nível superior/2018) No âmbito da gestão de pessoas, os funcionários de uma organização são vistos como talentos fornecedores de competências fundamentais para o sucesso da organização em questão.

Comentário:

Perfeita. As pessoas contribuem com seus talentos para compor as competências da organização, conforme afirmado pela questão.

GABARITO: Certo.

4. (CESPE/STJ/AJ-Psicologia/2018) A combinação entre planejamento estratégico e gestão de pessoas resulta na gestão estratégica de pessoas, a qual atua para que a organização alcance seus objetivos.

Comentário:

A combinação de planejamento estratégico e gestão de pessoas poderia ser a gestão estratégica de pessoas ou o planejamento estratégico de pessoas, servindo – em qualquer um dos casos – para que as pessoas auxiliem a organização a atingir os seus objetivos.

GABARITO: Certo.

5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Entre os desafios contemporâneos na gestão de pessoas, destaca-se a necessidade de gerenciar mudanças, o que exige manter comunicação contínua de nível pessoal e sensibilizar as pessoas para que se comprometam com as mudanças.

Comentário:
Questão interpretativa. Para resolvê-la, você teria que pensar: a gestão de pessoas pode facilitar o gerenciamento de mudanças e a comunicação na organização, unindo as duas coisas? R.: sim! A gestão de pessoas, enquanto parceira estratégica da organização, precisa contribuir para o seu sucesso em diversos pontos, inclusive nesses!
GABARITO: Certo.

6. (CESPE/STM/AJAA/2018) As políticas de gestão de pessoas, embora possam variar em razão do ambiente externo e do contexto interno do órgão, em suma deverão visar, entre outros aspectos, a oportunidade para que os servidores participem dos processos decisórios organizacionais e de programas de capacitação.

Comentário:
Questão totalmente interpretativa.
A banca fala que as políticas de gestão de pessoas deverão visar alguns objetivos e cita como exemplos, que os funcionários participem mais das decisões e que se capacitem. Não há nada errado em uma afirmativa "genérica" como essa!
GABARITO: Certo.

7. (CESPE/SEDF/Professor de Educação Básica – Administração/2017) As unidades de gestão de pessoas contribuem para o futuro e para o presente das organizações ao atuarem, em relação às pessoas e aos processos de trabalho, no desempenho dos papéis de parceiros estratégicos, agentes de mudança, defensores dos funcionários e especialistas administrativos.

Comentário:
De fato, a área de gestão de pessoas busca contribuir estrategicamente para o sucesso organizacional, fazendo diversas coisas, inclusive tudo o que está na questão.
GABARITO: Certo.

8. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) O equilíbrio organizacional de uma instituição pública é mensurado pela efetividade dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas pelo respectivo órgão controlador.
Comentário:
O equilíbrio organizacional acontece quando os participantes de uma organização oferecem contribuições em nível suficiente para que a organização possa continuar oferecendo incentivos adequados e proporcionais para que seus esforços sejam mantidos. Nesta situação haverá equilíbrio. Não tem nada a ver com o que está na questão.
GABARITO: Errado.

9. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) A área de recursos humanos (RH) deve articular-se com as demais áreas da organização para a elaboração de planos estratégicos.

Comentário:

Era preciso interpretar. Em outras palavras: na hora que planos estratégicos forem ser estabelecidos, é importante considerar elementos pertinentes da área de recursos humanos? R.: claro que sim, afinal de contas, a área de recursos humanos (ou gestão de pessoas) é vista como estratégica para o sucesso organizacional nos dias de hoje!

GABARITO: Certo.

10. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/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.

Comentário:

Ao contrário: nesse período o foco são as pessoas como parceiras estratégicas para o sucesso organizacional!

GABARITO: Errado.

11. (CESPE/ANVISA/Técnico Administrativo/2016) A gestão de pessoas visa assegurar a vantagem competitiva das organizações e promover o alcance dos objetivos individuais vinculados ao trabalho.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa: realmente a gestão de pessoas visa melhorar a competitividade organizacional e, ao mesmo tempo, permitir que os funcionários alcancem seus objetivos profissionais relacionados com a organização – é a busca do equilíbrio.

GABARITO: Certo.

12. (CESPE/ANVISA/Técnico Administrativo/2016) O equilíbrio organizacional reflete a manutenção de um quadro de pessoas adequado para cumprir o volume de demandas da organização.

Comentário:

Bastava lembrar que o equilíbrio organizacional se dá em torno das contribuições dos funcionários (e participantes da organização em geral) e os incentivos oferecidos pela organização. Não tem nada a ver com que está na assertiva, que está errada.

GABARITO: Errado.

13. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Administrativa/2016) Manter políticas éticas e difundir comportamentos socialmente responsáveis constituem objetivos da gestão de pessoas.

Comentário:

Esse é o tipo de questão que se resolve com base em interpretação sobre o conteúdo estudado. Não há uma lista fechada de objetivos para você memorizar e comparar com as questões na hora da prova, é preciso pensar!

Olha só: será que faz sentido dizer que a gestão de pessoas se relaciona com a busca de comportamentos responsáveis e éticos? R.: Claro que sim, afinal de contas ela se preocupa com o comportamento das pessoas na organização.

GABARITO: Certo.

14. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Administrativa/2016) Um postulado básico da teoria do equilíbrio organizacional consiste em oferecer estímulos aos participantes da organização, como, por exemplo, recompensas, para incentivá-los a contribuir, de modo mais eficaz, com o desenvolvimento da instituição.

Comentário:

Exatamente! A questão traz a essência da teoria do equilíbrio organizacional.

GABARITO: Certo.

15. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) A percepção de que os indivíduos são investimentos e fonte de valor e a gestão de pessoas como parceiras estratégicas das organizações são exemplos de premissas da visão tradicional ainda presentes na área de gestão de pessoas.

Comentário:

Tradicionalmente as pessoas eram vistas como meras fornecedoras de mão de obra, e não como fonte de valor para o sucesso organizacional – que é a visão contemporânea sobre a gestão de pessoas.

GABARITO: Errado.

16. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016)A gestão de pessoas na atualidade está embasada na evidência de que o desempenho das pessoas e das organizações melhora em consequência das relações complementares entre os processos, as práticas e as políticas de gestão de pessoas.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa! Nos dias de hoje, faz sentido dizer que processos, práticas e políticas de gestão de pessoas andam de forma integrada? Sim! Além disso, qualquer mudança nesses elementos ou na sua integração pode gerar impactos no desempenho das pessoas, o que torna a questão perfeitamente correta.

GABARITO: Certo.

17. (CESPE/DPU/Analista/2016) Os processos, as políticas e as práticas de gestão de pessoas alicerçam as decisões de organizações contemporâneas no desenvolvimento da aprendizagem contínua das pessoas a fim de contribuir para o alcance da estratégia organizacional.

Comentário:

Questão interpretativa com base no conteúdo.

Você teria que se perguntar: as decisões das organizações nos dias de hoje são baseadas em processos, políticas e práticas de gestão de pessoas? R.: Sim!

Essas decisões são das mais diversas naturezas, inclusive sobre a aprendizagem das pessoas na organização e, em essência, buscam fazer com que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

GABARITO: Certo.

18. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.

Comentário:

O equilíbrio organizacional acontece quando os participantes de uma organização oferecem contribuições em nível suficiente para que a organização possa continuar oferecendo incentivos adequados e proporcionais para que seus esforços sejam mantidos. Nesta situação haverá equilíbrio. É exatamente o que está na questão.

GABARITO: Certo.

19. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Administração/2018) Entre os modelos de planejamento de RH ordinariamente apontados pela literatura, destaca-se o modelo baseado em segmento de cargos, que pressupõe, para sua aplicação, a

a) adoção da premissa de que cada desligamento deve corresponder a uma nova admissão, em níveis e segmentos iguais ou superiores.

b) classificação dos funcionários, de acordo com o grau de desempenho, em três níveis diferentes para fins de promoção.

c) análise histórica das entradas e saídas de empregados da organização, mapeando o fluxo de contratações necessário para cada segmento.

d) escolha de um fator estratégico, cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.

e) avaliação da quantidade de cargos disponíveis e o recrutamento, no segmento em que atua a organização, dos melhores profissionais disponíveis.

Comentário:

O modelo baseado em segmentos de cargos é bastante operacional e utilizado por grandes empresas, consistindo na escolha de um fator estratégico, no estabelecimento de níveis históricos passados e desejados no futuro para cada fator, os níveis históricos de força de trabalho, e com isso, projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade.

GABARITO: D.

20. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Administração/2018) Os estudos sobre a evolução dos modelos de gestão de recursos humanos apontam para a transposição de uma abordagem tradicional e operacional para uma abordagem moderna e estratégica, ligando as políticas e as práticas da gestão de pessoas ao planejamento estratégico e às diretrizes de longo prazo da organização. Paralelamente, identifica-se uma forte

a) estratificação dos setores de recursos humanos, com a criação de núcleos de RH nas áreas operacionais, visando definir as estratégias e ações pertinentes a cada um dos setores da organização.

b) centralização das atividades de gestão de pessoas, alocando-se, em um mesmo departamento, as funções de seleção, capacitação, gerenciamento e avaliação de pessoal.

c) descentralização da área de gestão de pessoas, com a denominada responsabilidade de linha, alocada ao gestor e desvinculada da função de staff, esta sim sob a responsabilidade da área de RH.

d) segregação entre função de staff, própria dos gestores em relação às suas equipes, e gestão de RH stricto sensu, que deve estar concentrada em órgão especializado e ligado diretamente à cúpula da organização

e) valorização da área de gestão de pessoas, que passou a atuar de forma autônoma e hierarquicamente superior aos setores operacionais da organização, definindo os processos de trabalho aplicáveis.

Comentário:

Questão interpretativa.

A área de gestão de pessoas se torna cada vez mais estratégica ao mesmo tempo em que se torna cada vez mais descentralizada, uma vez que cada gerente de linha passa a ser considerado também um gestor de pessoas e equipes.

GABARITO: C.

21. (FCC/SABESP/Analista de Gestão – Administração/2018) A evolução da abordagem de gestão de pessoas nas organizações denota um alinhamento da área responsável pela administração de recursos humanos com os objetivos estratégicos da entidade, atuando mais fortemente na consultoria e assessoria aos administradores e ficando a cargo destes a condução direta de seus subordinados. Essa divisão de campos de atuação corresponde, respectivamente, a

a) controle de postos-chave e descentralização de funções.

b) unidade de comando e pulverização de controle.

c) cadeia escalar e função de gestão.

d) função de staff e autoridade de linha.

e) centro de comando e unidades de execução.

Comentário:

Esta divisão de campos é bem direta: responsabilidade de linha (do gerente imediato) e função de staff (assessoria especializada do RH).

GABARITO: D.

22. (FCC/ALESE/Técnico Legislativo – Administração/2018) O conceito de autoridade de linha constitui paradigma da atuação da área de recursos humanos

a) decorrente do fenômeno da especialização e consistente na concentração de todas as atividades de RH em um único órgão especializado.

b) que suplantou o antigo conceito de função de staff, em face da forte tendência de centralização da atuação de gestão de pessoas.

c)relacionado com o fenômeno da descentralização, atribuindo-se a cada gestor a responsabilidade direta pela condução de seus subordinados.

d) consistente no treinamento e capacitação que cada autoridade (gestor) deve receber para gerir sua equipe.

e) correspondente às funções de RH de natureza estratégica e de suporte a outras áreas, alocadas no órgão central.

Comentário:
A responsabilidade de linha é a autoridade que se dá para que cada gerente imediato, de maneira descentralizada, seja responsável por seus subordinados.
GABARITO: C.

23. (FCC/TRT2/AJAA/2018) A perspectiva contingencial na Gestão Estratégica de Pessoas advoga que as estratégias de gestão de pessoas serão mais efetivas quando estiverem devidamente integradas

a) ao contexto ambiental e às estratégias organizacionais.

b) à outras práticas efetivas.

c) a indicadores de desempenho organizacional com foco na produtividade.

d) às melhores práticas de produção.

e) às políticas e regras mercadológicas.

Comentário:
Na abordagem contingencial, as organizações passam a ser vistas como em uma reação contínua ao seu ambiente, e é assim também que o ser humano deve ser - adaptável à realidade que se coloca, pronto para a mudança. A gestão de pessoas deve, então, permitir ajustes contínuos ao ambiente e estratégia.
GABARITO: A.

24. (FCC/TRT2/AJ-Contabilidade/2018) O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de Gestão de Pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente,

a) estimular e cocriar a cultura organizacional.

b) favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

c) contribuir e participar de temas voltados para a perenidade da empresa.

d) favorecer e estimular a prática dos processos de qualidade.

e) incentivar e contribuir para ampliar a participação dos clientes no processo produtivo.

Comentário:
A gestão de pessoas deve equilibrar objetivos individuais e organizacionais, para que ambos possam ser satisfeitos – em situações ideais.

GABARITO: B.

25. (FCC/DPE-AM/Analista – Biblioteconomia/2018) O conjunto de atividades destinadas a atrair as pessoas que a organização necessita e a mantê-las no desempenho de suas atividades, com o fim de obter sua máxima contribuição para o cumprimento dos objetivos corporativos, é conhecido como

a) relações públicas.

b) administração participativa.

c) gestão de pessoas.

d) marketing interno.

e) coaching.

Comentário:
A questão pegou algumas atividades (recrutamento, seleção, manutenção de pessoas) e usou como exemplo de atividades que servem para o trabalho da gestão de pessoas: colocar as pessoas para contribuir com os objetivos organizacionais.
GABARITO: C.

26. (FCC/TRT2/AJAA/2018) As tarefas de Gestão de Pessoas mudaram com o tempo. Hoje, elas são desempenhadas nas organizações por dois grupos de executivos: de um lado os gerentes de linha que estão envolvidos diretamente nas atividades de gestão de pessoas por serem responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados e, de outro, os especialistas em gestão de pessoas que atuam como

a) consultores internos.

b) assessores de linha.

c) analistas técnicos.

d) agentes de controle de qualidade.

e) fiscais da conduta de liderança.

Comentário:
As tarefas de gestão de pessoas, nos dias de hoje, possuem a participação do gerente de linha e do assessor de staff – ou seja – o consultor especializado de recursos humanos que ajuda com conhecimento técnico sobre o assunto (letra A).
Não confundir com a letra B, pois não existe “assessor de linha”, e sim “gerente de linha” ou “assessor” que, por natureza, é de staff.
GABARITO: A.

27. (FCC/TRF5/AJAA e TJAA/2017) O planejamento estratégico de gestão de pessoas deve ser parte integrante

a) do planejamento estratégico da organização.

b) do planejamento tático da organização.

c) dos movimentos do mercado concorrente.

d) das necessidades de mão de obra identificadas.

e) da prospecção de novos negócios.

Comentário:
O planejamento estratégico de gestão de pessoas é parte do próprio planejamento estratégico! Não há muito o que discutir aqui...
GABARITO: A.

28. (FCC/TRF5/AJAA/2017) No modelo descentralizado, a área de Recursos Humanos oferece produtos e serviços aos gerentes e a unidade de Recursos Humanos passa a ser uma unidade de negócios dentro da organização. Para tanto, deve gerar lucro para a empresa e atender aos clientes internos dentro do conceito de consultoria interna. Um dos fatores positivos da aplicabilidade desse modelo é

a) favorecer a administração participativa.

b) terceirizar as atividades estratégicas e burocráticas de recursos humanos.

c) dispersar os especialistas de recursos humanos.

d) limitar as áreas de recursos humanos às ações cartoriais.

e) neutralizar as ações de recursos humanos no comitê de recursos humanos na presidência da empresa.

Comentário:
Questão interpretativa.
Trata-se da aplicabilidade da descentralização da gestão de pessoas. Neste caso específico, note que, dentre as alternativas mencionadas, a única que será afetada por uma gestão de pessoas descentralizada é a participação das pessoas – A.
GABARITO: A.

29. (FCC/TRF5/TJAA/2017) Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Quando são denominadas de recursos humanos, são considerados

a) sujeitos passivos da ação organizacional.

b) sujeitos ativos da ação organizacional.

c) colaboradores engajados das organizações.

d) fornecedores de competências.

e) capital ativo intelectual das organizações.

Comentário:
Enquanto "recursos humanos" as pessoas são meros recursos, sujeitos passivos da ação organizacional que podem ser mobilizados conforme seja interessante para a organização.

GABARITO: A.

30. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento operacional integrado leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes: o volume de produção planejado pela organização; mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade pessoal; condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela; e

a) desempenho de cada colaborador.
b) fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização.
c) planejamento de carreiras dentro da organização.
d) processos de reengenharia.
e) previsão de vendas e lançamento de produtos/serviços.

Comentário:

Questão de nível difícil, que exigia que você tivesse decorado os elementos do modelo de planejamento integrado de recursos humanos. Considerando o que está dito no comando, a única variável que faltava era o planejamento de carreiras dentro da organização.

GABARITO: C.

31. (FCC/TST/AJAA/2017) Suponha que determinada organização paute seu planejamento de RH utilizando o modelo baseado em segmento de cargos. De acordo com tal opção, a referida organização deverá adotar, como condição necessária para o modelo,

a)o conceito de que as necessidades de pessoal são variáveis, condicionadas à procura estimada do produto.
b)a elaboração de mapas de substituição e organogramas de encarreiramento para organizar a força de trabalho.
c)a realização da análise histórica do fluxo de pessoal, consistente nas entradas e saídas para uma predição de curto e longo prazo.
d)a escolha de um fator estratégico, cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.
e)a análise do desempenho individual de cada funcionário, para identificar os que podem ser desligados ou substituídos em situações contingenciais.

Comentário:

Relembremos os principais modelos de planejamento de RH:

Modelo baseado na procura estimada por produto/serviço: considera que as necessidades de pessoal dependem da procura pelo produto/serviço que eles produzem/desempenham. É um modelo de planejamento voltado sobretudo para o nível operacional, não considerando situações de mercado, de concorrentes, etc.

Modelo baseado em segmentos de cargos: Consiste na escolha de um fator estratégico, no estabelecimento de níveis históricos passados e desejados no futuro para cada fator, os níveis históricos de força de trabalho, e com isso, projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade.

Modelo de substituição de postos-chave: também conhecido como mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, trata-se de um modelo que apresenta o desempenho dos

funcionários e a sua capacidade de substituir outros funcionários através de promoções. E voltado para a construção de uma rede de substituições de funcionários na organização.
Modelo baseado no fluxo de pessoal: mapeia as entradas, saídas, promoções e transferência de pessoas na organização com o objetivo de compreender a necessidade histórica de pessoal, caso o contexto atual não se modifique.
Modelo de planejamento integrado: considera quatro variáveis: o volume de produção da organização; as mudanças tecnológicas internas que alterem a produtividade; as condições de oferta e procura no mercado / comportamento dos clientes; e o planejamento das carreiras na organização. É um modelo sistêmico e mais abrangente que permite uma visão mais ampla para a tomada de decisões sobre o planejamento de pessoal.
Assim, fica claro que o gabarito está na alternativa D.
GABARITO: D.

32. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Na Era da Informação, a administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas, onde as pessoas são vistas como
a) recursos da organização.
b) fornecedoras de conhecimento e competências.
c) fornecedoras de mão de obra.
d) previsíveis e flexíveis.
e) dependentes da organização.
Comentário:
Na visão contemporânea da era da informação, a gestão de pessoas vê o ser humano como parceiro para o sucesso da organização, através do fornecimento de competências que geram o sucesso organizacional.
GABARITO: B.

33. (FCC/DPE-RS/Analista – Biblioteconomia/2017) Consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Trata-se
a) da administração de recursos humanos.
b) do setor de recursos humanos.
c) do processo de seleção e recrutamento de pessoal.
d) da análise de cargos.
e) da gestão estratégica do capital humano.
Comentário:
O comando da questão traz uma bela definição para a gestão de pessoas na organização. Apesar disso, não há gestão de pessoas como alternativa possível, por isso era preciso buscar uma alternativa.
A banca apresenta a letra A, “administração de recursos humanos” como resposta viável. Caso a questão tivesse “gestão de pessoas” como alternativa, seria a correta e você deveria considerar a administração de RH como errada, por ter foco nas funções relacionadas as pessoas, e não um

enfoque estratégico. Apesar disso, não havendo distinção entre as duas nas alternativas, você pode considerá-las como sinônimas.
Atenção: gestão de pessoas não deve ser confundida com "gestão estratégica do capital humano", que é a riqueza de capital advinda das competências e qualificações possuídas pelos seres humanos pertencentes à organização.
GABARITO: A.

34. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – TI/2016) Os gestores estavam dedicados a definir as necessidades de treinamento dos funcionários para o próximo ano.
Dentre os seis processos básicos que compõem a gestão de pessoas, os de capacitação dos funcionários fazem parte do processo de
a) aplicar pessoas.
b) agregar pessoas.
c) monitorar pessoas.
d) recompensar pessoas.
e)desenvolver pessoas.
Comentário:
Questão bastante simples e objetiva: o processo de capacitação é a essência do desenvolvimento de pessoas. Relembremos todos eles:
1. Processos de agregar pessoas. Trata-se dos processos que servem para incluir novas pessoas na empresa, incluindo tipicamente as tarefas de recrutamento e a seleção. Também são conhecidos como processos de provisão de pessoas.
2. Processos de aplicar pessoas. Refere-se a todos os processos referentes à determinação dos trabalhos que serão desempenhados pelas pessoas na organização. Inclui tarefas ligadas ao desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho (cuidado, esta última confunde muita gente, mas memorize que ela é um processo de aplicar pessoas).
3. Processos de recompensar pessoas. São os processos que servem para recompensar as pessoas por seu trabalho realizado na organização, incluindo o estabelecimento de salário e benefícios.
4. Processos de desenvolver pessoas. Esses processos são utilizados pela organização para desenvolver as competências das pessoas para que elas possam oferecer melhor desempenho para a organização. Incluem os trabalhos de treinamento e desenvolvimento do pessoal (capacitação), gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras, etc.
5. Processos de manter pessoas. Com esses processos, as organizações buscam assegurar que as pessoas que lá exercem sua profissão tenham condições psicológicas e ambientais satisfatórias para continuar trabalhando, evitando as saídas de pessoas que representam ativos para a organização. Os processos incluem a gestão da cultura e do clima organizacional, programas de higiene e qualidade de vida, ergonomia, etc.
6. Processos de monitorar pessoas. Trata-se dos processos que servem para acompanhar as atividades e os resultados obtidos pelas pessoas na organização.
GABARITO: E.

35. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) Uma empresa pública que opera em ambiente estável adota estratégia conservadora e defensiva.

Nesse contexto, a estratégia de recursos humanos relativa às recompensas deve estar voltada para:

a) salário variável e benefícios flexíveis;
b) salário baseado em desempenho e benefícios flexíveis;
c) salário fixo e decisões centralizadas sobre os salários;
d) salário fixo e decisões descentralizadas sobre os salários;
e)salário baseado em desempenho e decisões descentralizadas sobre os salários.

Comentário:

Relembre o que Chiavenato (2010) diz sobre o assunto:

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	• Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo	• Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	• Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização	• Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de funcionários	• Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão	• Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do desempenho	• Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior	• Avaliação customizada • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	• Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades	• Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	• Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário	• Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

GABARITO: C.

36. (FGV/IBGE/Analista Censitário – RH/2017) O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à forma pela qual a função de gestão de pessoas contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais, alinhando as competências individuais às competências organizacionais. O planejamento estratégico dos processos de gestão de pessoas deve, então, derivar da estratégia organizacional e a ela alinhar-se.

Assim, a uma estratégia organizacional conservadora e defensiva deve corresponder uma estratégia de gestão de pessoas, no que se refere às recompensas, voltada, entre outros aspectos, para:

a) salário baseado no cargo;
b) decisões descentralizadas quanto à remuneração;
c) competitividade externa;
d) salário baseado no desempenho;
e) salário variável.

Comentário:

Relembre o que Chiavenato (2010) diz sobre o assunto, e veja que essa questão é meramente de decorar o conteúdo:

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	• Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo	• Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	• Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização	• Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de funcionários	• Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão	• Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do desempenho	• Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior	• Avaliação customizada • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	• Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades	• Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	• Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário	• Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

GABARITO: A.

37. (FGV/IBGE/Analista Censitário – RH/2017) Na visão contemporânea de recursos humanos, a gestão de pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Isso significa que a gestão de pessoas é responsabilidade tanto da área de RH quanto dos gerentes, que têm pessoas ou equipes sob sua responsabilidade.

Essa divisão de responsabilidades corresponde a um modelo descentralizado de gestão de pessoas, que tem dentre suas vantagens:

a)proporcionar forte integração intradepartamental e desmonopolizar as decisões de gestão de pessoas;

b) favorecer a administração participativa e promover a visão estratégica;
c)incentivar a especialização e adequar as práticas de gestão de pessoas às necessidades individuais;
d)focalizar a função de RH em um conjunto único e integrado e tornar a área de RH uma consultora interna;
e) delimitar a área de RH e diminuir os conflitos entre as áreas.

Comentário:

Gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.
Isso significa que a responsabilidade pela gestão das pessoas é de cada um dos gerentes da organização em relação aos funcionários diretamente ligados a eles. Quem coordena o trabalho do pessoal é o seu gerente imediato (linha). Para isso, eles precisam de assessoria especializada em gestão de pessoas dentro da organização, que os ajude no recrutamento e seleção, no treinamento, na avaliação de desempenho, etc (staff).
Esta integração contemporânea serve, sobretudo para promover integração entre as pessoas na organização por meio de uma gestão mais participativa e estratégica das pessoas, que passam a atuar com foco no resultado realmente necessário para o setor em que atuam e para a organização.

GABARITO: B.

38. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administração/2016) As opções a seguir listam subsistemas que compõem a administração de recursos humanos, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Subsistema de desenvolvimento.
b) Subsistema de controle.
c) Subsistema de manutenção.
d) Subsistema de alocação.
e) Subsistema de suprimento.

Comentário:

Tipicamente se reconhece que os subsistemas de gestão de pessoas constituem o DRAMMA:
Desenvolver, Recompensar, Aplicar, Manter, Monitorar, Agregar.
Agregar pessoas é o mesmo que suprir, ou seja, o sistema de suprimento está correto. Controle é outro nome para o subsistema de "monitoramento", por isso o item também está correto.
O problema está no item "alocação", pois a "aplicação" é mais do que a alocação, envolvendo, por exemplo, a avaliação de desempenho das pessoas.

GABARITO: D.

39. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administração/2016) A Administração de Recursos Humanos está relacionada à formulação e à aplicação de sistemas formais de alocação do talento humano.
As opções a seguir listam atribuições da Administração de Recursos Humanos no nível tático, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Recrutamento e seleção.
b) Treinamento e desenvolvimento.
c) Controle de horários.
d) Avaliação de desempenho.

e) Sistemas de remuneração.

Comentário:

Questão interpretativa sobre o assunto.

As tarefas de RH no nível tático são as funções desempenhadas pelo setor de RH propriamente dito, envolvendo a especialização típica da área, tais como o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos, remuneração, etc.

O controle de horários, por sua vez, é atividade do dia a dia, operacional.

GABARITO: C.

9. LISTA DE QUESTÕES.

Questões sobre visão geral de gestão de pessoas e equilíbrio organizacional

1. (CESPE/ABIN/OTI – 1/2018) Do ponto de vista de gestão de pessoas, os empregados vinculados à organização compõem o patrimônio físico da organização.

2. (CESPE/ABIN/OTI – 3/2018) A gestão estratégica de pessoas visa alinhar as estratégias e práticas da gestão de pessoas aos desafios organizacionais para garantir a viabilidade e a sustentação de vantagem competitiva.

3. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Qualquer nível superior/2018) No âmbito da gestão de pessoas, os funcionários de uma organização são vistos como talentos fornecedores de competências fundamentais para o sucesso da organização em questão.

4. (CESPE/STJ/AJ-Psicologia/2018) A combinação entre planejamento estratégico e gestão de pessoas resulta na gestão estratégica de pessoas, a qual atua para que a organização alcance seus objetivos.

5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Entre os desafios contemporâneos na gestão de pessoas, destaca-se a necessidade de gerenciar mudanças, o que exige manter comunicação contínua de nível pessoal e sensibilizar as pessoas para que se comprometam com as mudanças.

6. (CESPE/STM/AJAA/2018) As políticas de gestão de pessoas, embora possam variar em razão do ambiente externo e do contexto interno do órgão, em suma deverão visar, entre outros aspectos, a oportunidade para que os servidores participem dos processos decisórios organizacionais e de programas de capacitação.

7. (CESPE/SEDF/Professor de Educação Básica – Administração/2017) As unidades de gestão de pessoas contribuem para o futuro e para o presente das organizações ao atuarem, em relação às pessoas e aos processos de trabalho, no desempenho dos papéis de parceiros estratégicos, agentes de mudança, defensores dos funcionários e especialistas administrativos.

8. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) O equilíbrio organizacional de uma instituição pública é mensurado pela efetividade dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas pelo respectivo órgão controlador.

9. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/2017) A área de recursos humanos (RH) deve articular-se com as demais áreas da organização para a elaboração de planos estratégicos.

10. (CESPE/SEDF/Técnico em Gestão Educacional – Apoio Administrativo/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.

11. (CESPE/ANVISA/Técnico Administrativo/2016) A gestão de pessoas visa assegurar a vantagem competitiva das organizações e promover o alcance dos objetivos individuais vinculados ao trabalho.

12. (CESPE/ANVISA/Técnico Administrativo/2016) O equilíbrio organizacional reflete a manutenção de um quadro de pessoas adequado para cumprir o volume de demandas da organização.

13. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Administrativa/2016) Manter políticas éticas e difundir comportamentos socialmente responsáveis constituem objetivos da gestão de pessoas.

14. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Administrativa/2016) Um postulado básico da teoria do equilíbrio organizacional consiste em oferecer estímulos aos participantes da organização, como, por exemplo, recompensas, para incentivá-los a contribuir, de modo mais eficaz, com o desenvolvimento da instituição.

15. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) A percepção de que os indivíduos são investimentos e fonte de valor e a gestão de pessoas como parceiras estratégicas das organizações são exemplos de premissas da visão tradicional ainda presentes na área de gestão de pessoas.

16. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016)A gestão de pessoas na atualidade está embasada na evidência de que o desempenho das pessoas e das organizações melhora em consequência das relações complementares entre os processos, as práticas e as políticas de gestão de pessoas.

17. (CESPE/DPU/Analista/2016) Os processos, as políticas e as práticas de gestão de pessoas alicerçam as decisões de organizações contemporâneas no desenvolvimento da aprendizagem contínua das pessoas a fim de contribuir para o alcance da estratégia organizacional.

18. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.

19. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Administração/2018) Entre os modelos de planejamento de RH ordinariamente apontados pela literatura, destaca-se o modelo baseado em segmento de cargos, que pressupõe, para sua aplicação, a

a) adoção da premissa de que cada desligamento deve corresponder a uma nova admissão, em níveis e segmentos iguais ou superiores.

b) classificação dos funcionários, de acordo com o grau de desempenho, em três níveis diferentes para fins de promoção.

c) análise histórica das entradas e saídas de empregados da organização, mapeando o fluxo de contratações necessário para cada segmento.

d) escolha de um fator estratégico, cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.

e) avaliação da quantidade de cargos disponíveis e o recrutamento, no segmento em que atua a organização, dos melhores profissionais disponíveis.

20. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Administração/2018) Os estudos sobre a evolução dos modelos de gestão de recursos humanos apontam para a transposição de uma abordagem tradicional e operacional para uma abordagem moderna e estratégica, ligando as políticas e as práticas da gestão de pessoas ao planejamento estratégico e às diretrizes de longo prazo da organização. Paralelamente, identifica-se uma forte

a) estratificação dos setores de recursos humanos, com a criação de núcleos de RH nas áreas operacionais, visando definir as estratégias e ações pertinentes a cada um dos setores da organização.

b) centralização das atividades de gestão de pessoas, alocando-se, em um mesmo departamento, as funções de seleção, capacitação, gerenciamento e avaliação de pessoal.

c) descentralização da área de gestão de pessoas, com a denominada responsabilidade de linha, alocada ao gestor e desvinculada da função de staff, esta sim sob a responsabilidade da área de RH.

d) segregação entre função de staff, própria dos gestores em relação às suas equipes, e gestão de RH stricto sensu, que deve estar concentrada em órgão especializado e ligado diretamente à cúpula da organização

e) valorização da área de gestão de pessoas, que passou a atuar de forma autônoma e hierarquicamente superior aos setores operacionais da organização, definindo os processos de trabalho aplicáveis.

21. (FCC/SABESP/Analista de Gestão – Administração/2018) A evolução da abordagem de gestão de pessoas nas organizações denota um alinhamento da área responsável pela administração de recursos humanos com os objetivos estratégicos da entidade, atuando mais fortemente na consultoria e assessoria aos administradores e ficando a cargo destes a condução direta de seus subordinados. Essa divisão de campos de atuação corresponde, respectivamente, a

a) controle de postos-chave e descentralização de funções.

b) unidade de comando e pulverização de controle.

c) cadeia escalar e função de gestão.

d) função de staff e autoridade de linha.

e) centro de comando e unidades de execução.

22. (FCC/ALESE/Técnico Legislativo – Administração/2018) O conceito de autoridade de linha constitui paradigma da atuação da área de recursos humanos

a) decorrente do fenômeno da especialização e consistente na concentração de todas as atividades de RH em um único órgão especializado.

b) que suplantou o antigo conceito de função de staff, em face da forte tendência de centralização da atuação de gestão de pessoas.

c)relacionado com o fenômeno da descentralização, atribuindo-se a cada gestor a responsabilidade direta pela condução de seus subordinados.

d) consistente no treinamento e capacitação que cada autoridade (gestor) deve receber para gerir sua equipe.

e) correspondente às funções de RH de natureza estratégica e de suporte a outras áreas, alocadas no órgão central.

23. (FCC/TRT2/AJAA/2018) A perspectiva contingencial na Gestão Estratégica de Pessoas advoga que as estratégias de gestão de pessoas serão mais efetivas quando estiverem devidamente integradas

a) ao contexto ambiental e às estratégias organizacionais.

b) à outras práticas efetivas.

c) a indicadores de desempenho organizacional com foco na produtividade.

d) às melhores práticas de produção.

e) às políticas e regras mercadológicas.

24. (FCC/TRT2/AJ-Contabilidade/2018) O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de Gestão de Pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente,

a) estimular e cocriar a cultura organizacional.

b) favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

c) contribuir e participar de temas voltados para a perenidade da empresa.

d) favorecer e estimular a prática dos processos de qualidade.

e) incentivar e contribuir para ampliar a participação dos clientes no processo produtivo.

25. (FCC/DPE-AM/Analista – Biblioteconomia/2018) O conjunto de atividades destinadas a atrair as pessoas que a organização necessita e a mantê-las no desempenho de suas atividades, com o fim de obter sua máxima contribuição para o cumprimento dos objetivos corporativos, é conhecido como

a) relações públicas.

b) administração participativa.

c) gestão de pessoas.

d) marketing interno.

e) coaching.

26. (FCC/TRT2/AJAA/2018) As tarefas de Gestão de Pessoas mudaram com o tempo. Hoje, elas são desempenhadas nas organizações por dois grupos de executivos: de um lado os gerentes de linha que estão envolvidos diretamente nas atividades de gestão de pessoas por serem responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados e, de outro, os especialistas em gestão de pessoas que atuam como

a) consultores internos.

b) assessores de linha.

c) analistas técnicos.

d) agentes de controle de qualidade.

e) fiscais da conduta de liderança.

27. (FCC/TRF5/AJAA e TJAA/2017) O planejamento estratégico de gestão de pessoas deve ser parte integrante

a) do planejamento estratégico da organização.

b) do planejamento tático da organização.

c) dos movimentos do mercado concorrente.

d) das necessidades de mão de obra identificadas.

e) da prospecção de novos negócios.

28. (FCC/TRF5/AJAA/2017) No modelo descentralizado, a área de Recursos Humanos oferece produtos e serviços aos gerentes e a unidade de Recursos Humanos passa a ser uma unidade de negócios dentro da organização. Para tanto, deve gerar lucro para a empresa e atender aos clientes internos dentro do conceito de consultoria interna. Um dos fatores positivos da aplicabilidade desse modelo é

a) favorecer a administração participativa.

b) terceirizar as atividades estratégicas e burocráticas de recursos humanos.

c) dispersar os especialistas de recursos humanos.

d) limitar as áreas de recursos humanos às ações cartoriais.

e) neutralizar as ações de recursos humanos no comitê de recursos humanos na presidência da empresa.

29. (FCC/TRF5/TJAA/2017) Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Quando são denominadas de recursos humanos, são considerados

a) sujeitos passivos da ação organizacional.

b) sujeitos ativos da ação organizacional.

c) colaboradores engajados das organizações.

d) fornecedores de competências.

e) capital ativo intelectual das organizações.

30. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento operacional integrado leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes: o volume de produção planejado pela organização; mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade pessoal; condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela; e

a) desempenho de cada colaborador.
b) fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização.
c) planejamento de carreiras dentro da organização.
d) processos de reengenharia.
e) previsão de vendas e lançamento de produtos/serviços.

31. (FCC/TST/AJAA/2017) Suponha que determinada organização paute seu planejamento de RH utilizando o modelo baseado em segmento de cargos. De acordo com tal opção, a referida organização deverá adotar, como condição necessária para o modelo,

a)o conceito de que as necessidades de pessoal são variáveis, condicionadas à procura estimada do produto.
b)a elaboração de mapas de substituição e organogramas de encarreiramento para organizar a força de trabalho.
c)a realização da análise histórica do fluxo de pessoal, consistente nas entradas e saídas para uma predição de curto e longo prazo.
d)a escolha de um fator estratégico, cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.
e)a análise do desempenho individual de cada funcionário, para identificar os que podem ser desligados ou substituídos em situações contingenciais.

32. (FCC/TRT11/AJAA/2017) Na Era da Informação, a administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas, onde as pessoas são vistas como
a) recursos da organização.
b) fornecedoras de conhecimento e competências.
c) fornecedoras de mão de obra.
d) previsíveis e flexíveis.
e) dependentes da organização.

33. (FCC/DPE-RS/Analista – Biblioteconomia/2017) Consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Trata-se
a) da administração de recursos humanos.
b) do setor de recursos humanos.
c) do processo de seleção e recrutamento de pessoal.
d) da análise de cargos.
e) da gestão estratégica do capital humano.

34. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – TI/2016) Os gestores estavam dedicados a definir as necessidades de treinamento dos funcionários para o próximo ano.
Dentre os seis processos básicos que compõem a gestão de pessoas, os de capacitação dos funcionários fazem parte do processo de
a) aplicar pessoas.
b) agregar pessoas.
c) monitorar pessoas.
d) recompensar pessoas.
e)desenvolver pessoas.

35. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Analista Legislativo Municipal – Desenvolvimento de Pessoas/2018) Uma empresa pública que opera em ambiente estável adota estratégia conservadora e defensiva.

Nesse contexto, a estratégia de recursos humanos relativa às recompensas deve estar voltada para:
a) salário variável e benefícios flexíveis;
b) salário baseado em desempenho e benefícios flexíveis;
c) salário fixo e decisões centralizadas sobre os salários;
d) salário fixo e decisões descentralizadas sobre os salários;
e)salário baseado em desempenho e decisões descentralizadas sobre os salários.

36. (FGV/IBGE/Analista Censitário – RH/2017) O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à forma pela qual a função de gestão de pessoas contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais, alinhando as competências individuais às competências organizacionais. O planejamento estratégico dos processos de gestão de pessoas deve, então, derivar da estratégia organizacional e a ela alinhar-se.
Assim, a uma estratégia organizacional conservadora e defensiva deve corresponder uma estratégia de gestão de pessoas, no que se refere às recompensas, voltada, entre outros aspectos, para:
a) salário baseado no cargo;
b) decisões descentralizadas quanto à remuneração;
c) competitividade externa;
d) salário baseado no desempenho;
e) salário variável.

37. (FGV/IBGE/Analista Censitário – RH/2017) Na visão contemporânea de recursos humanos, a gestão de pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Isso significa que a gestão de pessoas é responsabilidade tanto da área de RH quanto dos gerentes, que têm pessoas ou equipes sob sua responsabilidade.
Essa divisão de responsabilidades corresponde a um modelo descentralizado de gestão de pessoas, que tem dentre suas vantagens:
a)proporcionar forte integração intradepartamental e desmonopolizar as decisões de gestão de pessoas;
b) favorecer a administração participativa e promover a visão estratégica;
c)incentivar a especialização e adequar as práticas de gestão de pessoas às necessidades individuais;
d)focalizar a função de RH em um conjunto único e integrado e tornar a área de RH uma consultora interna;
e) delimitar a área de RH e diminuir os conflitos entre as áreas.

38. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administração/2016) As opções a seguir listam subsistemas que compõem a administração de recursos humanos, à exceção de uma. Assinale-a.
a) Subsistema de desenvolvimento.
b) Subsistema de controle.
c) Subsistema de manutenção.
d) Subsistema de alocação.
e) Subsistema de suprimento.

39. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administração/2016) A Administração de Recursos Humanos está relacionada à formulação e à aplicação de sistemas formais de alocação do talento humano.

As opções a seguir listam atribuições da Administração de Recursos Humanos no nível tático, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Recrutamento e seleção.
b) Treinamento e desenvolvimento.
c) Controle de horários.
d) Avaliação de desempenho.
e) Sistemas de remuneração.

10. GABARITO.

1. E	6. C	11. C	16. C	21. D	26. A	31. D	36. A
2. C	7. C	12. E	17. C	22. C	27. A	32. B	37. B
3. C	8. E	13. C	18. C	23. A	28. A	33. A	38. D
4. C	9. C	14. C	19. D	24. B	29. A	34. E	39. C
5. C	10. E	15. E	20. C	25. C	30. C	35. C	

11. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL.

ARAÚJO, Luis C. G. GARCIA, Adriana A. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOAS, Ana A. ANDRADE, Rui O. B de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOOG, Magdalena. BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. Vol 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOOG, Magdalena. BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. Vol 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASACA, Sara F. **Flexibilidade, trabalho e emprego**: - ensaio de conceptualização. SOCIUS Working papers. N. 10. Disponível em: < http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp200510.pdf>. 2005. Acesso em 21/01/2013.

CARVALHO, Antonio V. de. NASCIMENTO, Luiz P. do. SERAFIM, Oziléia C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Ed. Vol. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

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.