Aula 00 - Prof. Stefan Fantini

TRANSPETRO (Profissional de Nível Médio - Ênfase 1: Administração e Controle) Processos Administrativos e Legislação - 2026 (Pós-Edital)

Autor:
Ricardo Campanario, Rodrigo Rennó, Stefan Fantini

15 de Agosto de 2026

Índice

1) Apresentação do Curso 3

2) Objetivos, Desafios e Características da Gestão de Pessoas 8

3) Questões Objetivos, Desafios e Características da Gestão de Pessoas - CESGRANRIO 111

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

É com enorme alegria e satisfação que damos início ao nosso curso.

Ao longo da aula, utilizaremos questões de diversas bancas, com o intuito de contextualizarmos e sedimentarmos o conhecimento dos conteúdos estudados em cada capítulo. Ao final da aula, trarei uma bateria de questões comentadas, para que você possa colocar em prática tudo que iremos estudar. ☺

Bom, antes de começarmos, peço licença para me apresentar.



Meu nome é **Stefan Fantini** (esse cara aí da foto), sou servidor do **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP)** e professor de **Administração Geral, Administração Pública e Gestão de Pessoas do Estratégia Concursos**. No Tribunal de Contas, exerço minhas atribuições junto ao gabinete de Conselheiro, assessorando um dos sete Conselheiros na elaboração de pareceres.

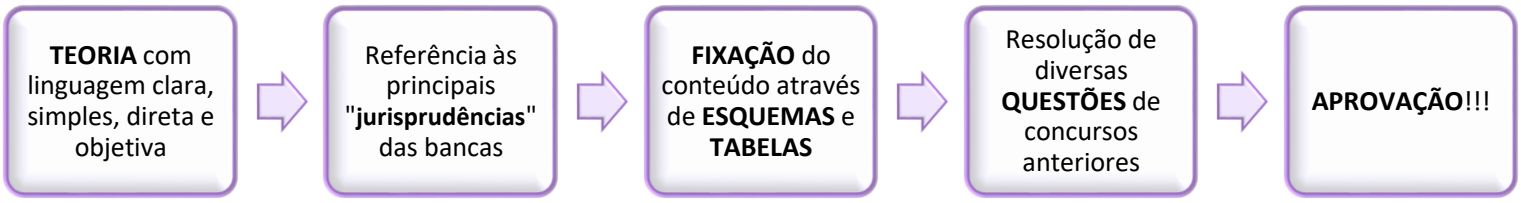
Sou graduado em **Direito**, **Administração**, **Ciências Contábeis** e **Biomedicina** e pós-graduado em **Direito**, **Políticas Públicas** e **Controle Externo**. Desde que fui nomeado no TCESP, após um concorridíssimo concurso, no qual 72.786 candidatos disputavam apenas 106 vagas, comecei a trabalhar com elaboração de conteúdo para concursos públicos. Além disso, como vocês podem perceber, continuo estudando e me aprimorando para poder oferecer, sempre, o melhor conteúdo aos meus alunos.

Durante as aulas, tentarei ser o mais **objetivo** possível, através de uma linguagem simples e clara, focando naqueles assuntos que **realmente importam** e que costumam ser objeto de questões de prova, para que você possa aproveitar da melhor maneira suas tão preciosas horas de estudo.

Você também perceberá que, durante as aulas, eu utilizo muitos “esquemas” e “tabelas”, pois os considero importantes ferramentas de aprendizado.

Ao final de cada aula, teremos um **RESUMO ESTRATÉGICO**, que poderá auxiliá-lo em suas revisões.

Portanto, nossa metodologia será a seguinte:



Esse curso está sendo elaborado para ser a sua **única fonte de estudos**. Portanto, você **não precisa** comprar qualquer bibliografia complementar. Afinal, somos uma dupla!

"Como assim, Stefan?"

> - Eu (Stefan) fico com a responsabilidade de analisar minuciosamente as bancas organizadoras e os seus "padrões". Depois, fico com o trabalho de "destrinchar" as centenas de bibliografias, para extrair delas o que realmente importa para o seu concurso, e repassar de forma estratégica, direcionada, sintetizada e esquematizada para você!
>
> - Você, meu amigo, fica com o importante trabalho de ler e absorver o conteúdo que cuidadosamente (e carinhosamente) estou elaborando para você.

Combinado? ☺

Tenho certeza de que, juntos, **conseguiremos alcançar os seus objetivos**. Podem contar comigo! ☺

Formas de Contato e Acesso a Dicas e Conteúdos Gratuitos

1 – Instagram - @prof.stefan.fantini

Aproveito para convidá-lo a seguir o meu ***Instagram***, por meio do qual eu disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**:

Instagram

@prof.stefan.fantini

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

2 – Canal no YouTube - Stefan Fantini

O meu **canal no YouTube** é um importante e poderoso canal de disponibilização de conteúdos gratuitos. Tem bastante conteúdo bacana por lá, e estou preparando muitas outras novidades imperdíveis para você! Tenho certeza de que irá te auxiliar bastante em sua preparação!

Dê uma conferida e, se gostar, se inscreva! Será muito bom tê-lo por lá também. ☺

YouTube

Stefan Fantini

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

3 – Canal no Telegram - *t.me/admconcursos*

Gostaria de convidá-lo, especialmente, a fazer do meu canal no **TELEGRAM**.

O **TELEGRAM** é um aplicativo no estilo do "whatsapp". Contudo, o Telegram possui **diversas vantagens** em relação ao "whatsapp". Dentre essas vantagens eu destaco duas:

1) No **TELEGRAM** o conteúdo fica sempre salvo no canal, independente do momento que você ingressar no grupo. Ou seja, você conseguirá ter acesso a todos conteúdos que eu disponibilizar no grupo.

2) Somente eu (moderador do canal), posso mandar mensagens no grupo. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de "bom dia", "boa tarde" e "boa noite". Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.

Criei os canais no **TELEGRAM** com o objetivo principal de poder **estreitar a comunicação** com você.

No **TELEGRAM** eu disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**, por meio de arquivos em **texto**, em **áudio** e em **vídeo**! Tenho certeza de que será uma ótima maneira de **ficarmos mais próximos** e **aprimorarmos ainda mais os seus estudos**!

O **link de acesso** ao meu canal do **TELEGRAM** é esse:

t.me/admconcursos

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

4 – Fórum de Dúvidas



Estaremos à disposição no **fórum de dúvidas** para sanar qualquer eventual dúvida que possa surgir. Portanto, fique à vontade para tirar suas dúvidas. Estaremos sempre atentos para respondê-las o mais rápido possível.

Feitas essas considerações iniciais, já podemos partir para a nossa aula! Todos preparados?

Então vamos em frente!

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



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

Instagram

@prof.stefan.fantini

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

YouTube

Stefan Fantini

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

t.me/admconcursos

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

Sumário

Gestão de Pessoas 5

1 – O que é Gestão de Pessoas? 5

2 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas 8

2.1 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Mundo (visão de Gil) 8

2.2 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas (visão de Chiavenato) 12

2.3 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas (visão de Dutra) 15

2.4 – Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas (visão de Fischer) 15

2.5 – Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil (visão de Toser) 18

2.6 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Brasil (visão de Gil) 21

3 – Administração de Recursos Humanos (ARH) x Gestão de Pessoas (GP) 23

4 – Modelos de Gestão de Pessoas 24

5 – Processos de Gestão de Pessoas 26

5.1 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Chiavenato) 26

5.2 – Processos de Gestão de Pessoas (outra visão de Chiavenato) 29

5.3 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Dutra) 32

5.4 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Robbins e Decenzo) 35

5.5 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Borges e Mourão) 35

5.6 – Processos de Gestão de Pessoas (“etapas” de Sobral e Peci) 37

5.7 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Marras) 38

6 – Responsabilidade de Linha x Função de Staff 39

7 – Objetivos da Gestão de Pessoas 43

8 – Desafios da Gestão de Pessoas 46

9 – Flexibilidade Organizacional 49

10 – Estratégias, Planejamento e Políticas de Gestão de Pessoas 50

10.1 – Níveis de Atuação da Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 50

10.2 – Múltiplos Papéis da Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 52

10.3 – Políticas de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 55

10.4 – Estratégias de Recursos Humanos / Gestão Estratégica de Pessoas 57

10.5 – Planejamento Estratégico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 64

10.6 – Modelos de Planejamento de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas 67

11 – Equilíbrio Organizacional 70

11.1 – Postulados Básicos do Equilíbrio Organizacional (Princípios Básicos) 71

11.2 – Participantes 72

12 – Gestão de Pessoas no Setor Público 74

12.1 – Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público 76

12.2 – Tendências Gestão de Pessoas no Setor Público 76

13 – Gestão de Pessoal Terceirizado 79

14 – Auditoria de Recursos Humanos 82

14.1 – Objetivos da Auditoria de Recursos Humanos 82

14.2 – Indicadores Utilizados na Auditoria de Recursos Humanos 83

14.3 – Fontes da Auditoria de Recursos Humanos 83

14.4 – Benefícios da Auditoria de Recursos Humanos 84

Resumo Estratégico 86

GESTÃO DE PESSOAS

1 – O que é Gestão de Pessoas?

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

De um lado, as **organizações** dependem das **pessoas** para "**funcionar**" e atingir seus **objetivos organizacionais**. São as pessoas que dão "vida" à organização. De outro lado, as **pessoas** dependem da **organização** para "**sobreviver**" (subsistência) e atingir seus **objetivos pessoais**. Perceba que os benefícios são recíprocos.

Portanto, é nesse contexto (inter-relacionamento e interdependência entre Organização e Pessoas) que se situa a **Gestão de Pessoas**.

Conforme explica Chiavenato, "as pessoas passam a significar o **diferencial competitivo** que mantém e promove o **sucesso organizacional**: elas passam a ser a **competência básica** da organização, a sua **principal vantagem competitiva** em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo".[1]

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

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



LEITURA OBRIGATÓRIA!

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

[1] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.5

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

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

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

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

Administração de Recursos Humanos é um "conjunto de **políticas** e **práticas** necessárias para **conduzir os aspectos** da posição gerencial relacionados com as **pessoas** ou **recursos humanos**, incluindo **recrutamento**, **seleção**, **treinamento**, **recompensas** e **avaliação** do desempenho.[6]

Administração de Recursos Humanos é a "função administrativa devotada a **aquisição**, **treinamento**, **avaliação** e **remuneração** dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.[7]

Administração de Recursos Humanos é o "conjunto de decisões integradas sobre as **relações de emprego** que influenciam a **eficácia dos funcionários** e das **organizações**.[8]

Administração de Recursos Humanos é a função na organização que está relacionada com a **provisão**, **treinamento**, **desenvolvimento**, **motivação** e **manutenção dos empregados**.[9]

---

[2] DUTRA, Joel Souza. ***Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas***. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2016. p.12
[3] FLEURY (2002) ***apud*** DUTRA, Joel Souza. ***Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas***. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2016. p.22
[4] GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. p.18
[5] VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier: 2009.
[6] DESSLER (1997) ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.10
[7] DESSLER (1997) ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.10-11
[8] MILKOVICH (1994) ***apud*** ibid
[9] CENZO (1996) ***apud*** ibid



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



(CESPE – MPOG – Analista)

A gestão de pessoas deve ser realizada por meio de políticas e práticas que permitam a conciliação das expectativas das pessoas e da organização.

Comentários:

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

Gabarito: correta.

2 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas sofreu diversas modificações ao longo do tempo, em decorrência de aspectos tecnológicos, sociais, políticos, etc.

Veremos, a seguir, como se deu a evolução da Gestão de Pessoas na visão de diversos autores.

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

De acordo com Gil, "a **Gestão de Pessoas** é a **disciplina científica** que sucedeu à **Administração de Recursos Humanos**, cuja história, em certa medida, corresponde à própria história da Administração". [10]

Nesse sentido, o autor apresenta a evolução da Gestão de Pessoas, a qual se inicia com o surgimento da Administração Cientifica. Vejamos[11]:

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

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

deve haver a **especialização das tarefas** e das pessoas para aumentar a eficiência. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior (**unidade de comando**) e os **interesses gerais da empresa** devem **sobrepor-se aos interesses particulares** das pessoas.

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

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

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

Pode-se dizer que "as relações humanas constituem um processo de **integração de indivíduos** numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os **trabalhadores colaborem** com a empresa e até **encontrem satisfação de suas necessidades sociais** e **psicológicas**." [12]

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

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

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

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

---

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

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

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

Gil destaca que quando uma organização adota, de fato, o enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, nela se evidenciam certas características, como: **interdependência** das partes; **ênfase no processo**, **multidisciplinariedade**; caráter multimotivacional; **participação**; **abertura**; **ênfase nos papéis**, etc. [13]

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

- As empresas que administram estrategicamente seus recursos humanos têm de considerar alguns **princípios básicos**, tais como[14]:

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

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

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

Dentre as **vantagens** das organizações que adotam os princípios da **Administração Estratégica de Recursos Humanos** podem-se citar[15]:

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Trata-se de uma área que, ao se vincular às metas e aos objetivos estratégicos da organização, torne-se capaz de **tornar a organização mais flexível e inovadora**. Ou seja, esse termo passa a ser utilizado quando as pessoas possam ser reconhecidas como **vantagem competitiva** para a organização. [16]

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

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

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

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

Chiavenato, por sua vez, destaca que a área de recursos humanos / gestão de pessoas sofreu uma evolução ao longo do tempo, passando por três eras/etapas distintas, de acordo com os **padrões** de cada época, com a **mentalidade** predominante e com as **necessidades** das organizações. Vejamos cada uma dessas eras/etapas[17]:

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

Vejamos um esquema no qual Chiavenato traz algumas informações de cada uma dessas três eras[18]:

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

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

HORA DE PRATICAR!

(ANVISA – Analista Administrativo – 2013 - ADAPTADA)

A Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da Informação, cada uma delas, encaravam as pessoas e a estrutura organizacional com abordagens distintas. Nesse sentido, a área de pessoal passou por três etapas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Sobre esse assunto, correlacione às colunas utilizando-se das siglas da Coluna A e, em seguida, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

Coluna A

RI. Relações Industriais

RH. Recursos Humanos

GP. Gestão de Pessoas.

Coluna B

( ) Terceirização de atividades não essenciais (outsourcing) e papel de consultoria interna.

( ) Além das tarefas operacionais e burocráticas, desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados.

( ) Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais com certa centralização e monopólio dessas atividades.

( ) Outras tarefas são acrescentadas como o relacionamento da organização com os sindicatos.

a) RI/ RH/ RH/ GP

b) RI/ GP/ RH/ GP

c) RH/ GP/ RI/ RH

d) RH/ GP/ GP/ RH

e) GP/ RH/ RH/ RI

Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas, destacando as palavras-chave que "matam" a questão:

(**GP**) **Terceirização** de atividades não essenciais (**outsourcing**) e papel de consultoria interna.

(**RH**) Além das tarefas operacionais e burocráticas, desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de **serviços especializados**.

(**RH**) Cuidam do **recrutamento**, **seleção**, **treinamento**, **avaliação**, **remuneração**, **higiene** e **segurança do trabalho** e de **relações trabalhistas** e **sindicais** com certa centralização e monopólio dessas atividades.

(**RI**) Outras tarefas são acrescentadas como o relacionamento da organização com os **sindicatos**.

O gabarito é a letra E.

2.3 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas (visão de Dutra)

Dutra apresenta o processo de evolução da gestão de pessoas de acordo com as **funções desempenhadas** pela Gestão de Pessoas na organização (**abordagem funcionalista**). Vejamos[19]:

> **Fase Operacional** (até a década de 1960): Nessa fase a gestão de pessoas preocupa-se, basicamente, com a **operacionalização da captação**, **treinamento**, **remuneração**, **informações,** etc.
>
> **Fase Gerencial** (dos anos 1960 até início dos anos 1980): Nessa fase, a gestão de pessoas passa a exercer **influência** sobre os **diferentes processos** da organização, sendo requisitada como "parceira" nos processos de **desenvolvimento organizacional**.
>
> **Fase Estratégica** (a partir dos anos 1980): Fase em que a gestão de pessoas começa a assumir um **papel estratégico** na absorção e internalização de novos conceitos, com o objetivo de pensar no **papel das pessoas** para a **geração de valor** para as organizações.

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

Fischer, ao seu turno, apresenta uma outra classificação de evolução da Gestão de Pessoas.

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

---

[19] DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2016. p.28

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

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

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

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

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

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

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

Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



(FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente de Gestão Pública - 2019)

Entre os diferentes modelos de gestão de pessoas que se apresentam no processo evolutivo de tal atividade, aquele ligado à Escola da Administração Científica, voltado à eficiência de custos e à busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas, corresponde ao modelo de gestão de pessoas como

a) função de staff.

b) gestão do comportamento humano.

c) gestão estratégica de pessoas.

d) gestão por competências.

a) departamento pessoal.

Comentários:

É o Modelo de Gestão de Pessoas como **Departamento Pessoal** que busca a eficiência de custos com o trabalho e busca os trabalhadores adequados para cada tarefa. Trata-se de um modelo bastante compatível com a Administração Científica e a Administração Clássica.

O gabarito é a letra E.

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

De acordo com Tose, a evolução da **Gestão de Pessoas no Brasil** é composta por 05 fases[20]:

> **Fase Contábil** (antes de 1930): foi a primeira fase. A preocupação central dessa fase era com os **custos da empresa**. Os funcionários eram vistos sob o enfoque contábil. Ou seja, comprava-se a "**mão de obra**" e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Em outras palavras, os funcionários eram vistos como "**recursos**" da organização.
>
> **Fase Legal** (1930 a 1950): com o advento das leis trabalhistas da era de Getúlio Vargas, surge uma nova fase: a Fase Legal. Agora, a preocupação estava voltada para o acompanhamento e manutenção das recém-criadas **leis trabalhistas (CLT)**. Nessa fase surge a figura do "**chefe de pessoal**". Até então, o poder estava concentrado na figura dos "chefes de produção"; contudo, nessa fase, o poder passa para as mãos do "chefe de pessoal" (em decorrência do domínio que ele possuía sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT).
>
> **Fase Tecnicista** (1950 a 1965): trata-se da fase que implantou, no Brasil, o **modelo americano de gestão de pessoal** e alavancou a **função de RH** ao status de **gerência**. Foi nessa fase que o presidente Jusccelino Kubitscheck implementou a indústria automobilística no Brasil. Houve um avanço nas relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área

---

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

de RH passou a operacionalizar serviços como: **treinamento**, **recrutamento e seleção**, **cargos e salários**, **higiene e segurança** no trabalho, **benefícios**, etc. Destaque-se, aqui, a figura do "**Gerente de Relações Industriais**".

Fase Administrativa / **Sindicalista** (1965 a 1985): essa fase foi marcada pela implementação de um movimento denominado "novo sindicalismo" e foi um **marco histórico nas relações entre capital e trabalho**. O então "gerente de relações industriais", agora, passa a se chamar "**Gerente de Recursos Humanos**". O objetivo era "deixar de lado" a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais, com o objetivo de migrar para uma **atuação mais "humanística",** voltada para os **indivíduos** e suas **relações** com a sociedade, com os sindicatos, etc. Aspectos como **motivação** e **liderança** ganham destaque nessa fase.

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



(FCC – MPE-MA – Analista Ministerial - 2013)

A gestão de pessoal no Brasil pode ser dividida em cinco fases evolutivas, dispostas aqui em ordem alfabética: Administrativa, Contábil, Estratégica, Legal e Tecnicista. A tabela abaixo lista estas cinco fases e cinco características relacionadas a elas.

Fase

1. Administrativa

2. Contábil

3. Estratégica

4. Legal

5. Tecnicista

Característica

I. Aparecimento da função de chefe de pessoal

II. Também conhecida como “fase sindicalista"; busca a mudança de ênfase da gestão de pessoal, de procedimentos burocráticos e meramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanística, voltadas para os indivíduos e suas relações.

III. Fase atual; marca a passagem do cargo de Gestão de RH da posição gerencial para o seu reconhecimento como diretoria, deixando o nível tático.

IV. A função de Recursos Humanos é alçada ao status de gerência; a área de RH passa a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários etc.

V. Primeira fase; focada na relação entre contratação de pessoal e custos da organização.

A alternativa que apresenta a correspondência correta entre cada uma das fases e suas características é:

a) 1-I; 2-IV; 3-II; 4-V; 5-III.

b) 1-V; 2-III; 3-I; 4-IV; 5-II.

c) 1-II; 2-V; 3-III; 4-I; 5-IV.

d) 1-III; 2-I; 3-IV; 4-II; 5-V.

e) 1-IV; 2-II; 3-V; 4-III; 5-I.

Comentários:

Vamos correlacionar cada uma das características às fases, destacando as palavras-chave de cada uma delas:

1. Administrativa = **II.** Também conhecida como “**fase sindicalista**"; busca a mudança de ênfase da gestão de pessoal, de procedimentos burocráticos e meramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais **humanística**, voltadas para os **indivíduos** e suas **relações**.

2. Contábil = **V. Primeira fase**; focada na relação entre contratação de pessoal e **custos** da organização.

3. Estratégica = **III. Fase atual**; marca a passagem do cargo de Gestão de RH da posição gerencial para o seu reconhecimento como **diretoria**, deixando o nível tático.

4. Legal = **I.** Aparecimento da função de **chefe de pessoal**

5. Tecnicista = **IV.** A função de Recursos Humanos é alçada ao **status de gerência**; a área de RH passa a operacionalizar serviços como os de **treinamento**, **recrutamento** e **seleção**, **cargos** e **salários** etc.

O gabarito é a letra C.

2.6 – Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Brasil (visão de Gil)

Gil, por sua vez, apresenta a evolução histórica da **Gestão de Pessoas no Brasil** da seguinte maneira[21]:

> **De 1890 a 1930**: período marcado por intensas **greves** trabalhistas. Nesse período, as atividades de recursos humanos limitavam-se às tarefas de **contabilidade**, **cálculos** e **controle** do número de trabalhadores e da quantidade de horas trabalhadas. Trata-se de uma fase em que a administração de pessoal era essencialmente **contábil**.
>
> **De 1930 a 1950**: período em que o governo de Getúlio Vargas promoveu uma série de intervenções nas **questões trabalhistas** (criação da carteira profissional, regulamentação do horário de trabalho, definição do direito a férias remuneradas, etc.).
>
> Para atender e se adaptar a essas mudanças, surge, nas organizações, a figura do "**Chefe de Pessoal**" ("Chefe do Departamento Pessoal"), que era responsável por cuidar das atividades **burocráticas**, das exigências **legais trabalhistas** e da parte **disciplinar**. O Chefe de Pessoal administrava "papéis" a não "pessoas".
>
> Em 1945, com a queda do Estado Novo, o movimento operário começou a ressurgir. A Constituição de 1946 assegurou o direito de greve, e passou-se a observar, no final da década de 1940, uma participação mais intensa das lideranças sindicais.
>
> **De 1950 a 1964**: período em que houve a expansão de diversas indústrias no Brasil e a implementação das indústrias automobilísticas. Como consequência, surgiram **novas oportunidades de emprego**, **elevou-se o nível de qualificação** dos profissionais e, consequentemente, a **conscientização** dos trabalhadores.
>
> Diante dessas mudanças, fez-se necessário que as organizações criassem estruturas mais adequadas para **gerenciar os "problemas de pessoal".** Os departamentos de pessoal passam a ser substituídos para "**Departamentos de Relações Industriais**".

---

[21] GIL, Antonio Carlos. ***Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos***, 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2019. pp.51-57

De 1964 a 1979: em 1964 os militares assumiram o poder e houve um quase absoluto controle econômico e político da classe trabalhadora. As lideranças sindicais foram "abafadas" juntamente com as reivindicações operárias.

De 1968 a 1973 (período do milagre brasileiro) o país passou por um significativo crescimento econômico.

Contudo, o cenário mudou e, a partir de 1973, a situação econômica do país já não permitia que as empresas fossem otimistas. Os níveis de inflação voltaram a subir; a mão de obra tornou-se mais escassa e o movimento operário ("abafado" por toda uma década), voltou a se manifestar.

Esse cenário fez com que as organizações tomassem atitudes mais concretas em relação à administração de seus **recursos** (materiais, financeiros e **humanos**). Como consequência, diversas empresas passaram a dar uma maior atenção a certas áreas de recursos humanos (que até então eram pouco consideradas) tais como: **treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e benefícios.**

Foi nesse período que se consolidou o nome "**Administração de Recursos Humanos**" (ARH).

De 1979 a 1990: período marcado pelo agravamento da **crise econômica** e pela elevação dos níveis de **desemprego**. Houve fortalecimento dos sindicatos e das entidades de classe. As ações reivindicatórias dos trabalhadores começaram a se tornar mais visíveis.

Apesar dos importantes avanços e conquistas trazidos pela Constituição de 1988 (tais como a jornada de 40 horas e o acréscimo de 1/3 sobre o valor das férias), a classe trabalhadora sofreu grandes perdas nessa década ("década perdida").

Diante de todo esse cenário e do surgimento de novas teorias e técnicas gerenciais voltadas para a redução de custos de pessoal, as atividades de recursos humanos também foram bastante afetas. Setores inteiros foram desativados (especialmente de treinamento e desenvolvimento), surgem conceitos como **descentralização**, downsizing, **excelência**, gestão japonesa, **just in time, reengenharia**, **reestruturação**, remuneração variável, **empowerment**, etc.

Década de 1990: período em que a **globalização** e o **aumento da competitividade** se tornaram os principais desafios para a Gestão de Recursos Humanos. As organizações precisavam de funcionários capacitados a atuarem em um ambiente globalizado de mudanças.

Embora tenha ocorrido a redução da área de recursos humanos em diversas empresas, observaram-se muitas inovações em termos de Gestão de Recursos Humanos.

Em muitas empresas, por exemplo, o setor de RH envolveu-se com **políticas de qualidade**. Outras organizações, por exemplo, passaram a exigir que os administradores de recursos

humanos passassem a atuar de **maneira estratégica**, com o objetivo de **agregar valor** ao negócio por meio de seus programas.

Foi nessa década que se firmou o reconhecimento do **papel estratégico** dos recursos humanos nas organizações e que se consolidou a expressão "**Gestão de Pessoas**".

Século XXI: o século XXI inicia com muitos sinais positivos (inflação controlada, redução do desemprego, perspectivas de crescimento econômico, etc.).

Contudo, um aspecto preocupante é a **baixa escolaridade** da mão de obra, pois o **capital intelectual** vem sendo considerado um dos mais importantes fatores de sucesso para os negócios da organização. E isso constitui um dos maiores problemas para a Gestão de Pessoas.

As **competências intelectuais e sociais dos indivíduos** é que tornam as **organizações competitivas**.

Assim, o principal desafio dos gestores é fazer a "transição" entre "Administração de Recursos Humanos" para a "**Gestão de Pessoas**", uma vez que o exercício pleno dessas competências intelectuais e sociais dos indivíduos requer que eles **sejam considerados pessoas** (e não "recursos").

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

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

Conforme explica Gil, a "expressão **Gestão de Pessoas** visa substituir **Administração de Recursos Humanos**, que ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo **Administração de Recursos Humanos** é muito **restritivo**, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como **recursos**, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da **Gestão de Pessoas**, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como **cooperadores**, **colaboradores** ou **parceiros**."[22]

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



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

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

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

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

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

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

4 – Modelos de Gestão de Pessoas

Existem 03 modelos básicos de Gestão de Pessoas[23]:

Modelo Instrumental (**Funcionalista**): Esse modelo trata a gestão de pessoas como uma **questão técnica**, sustentada na **racionalidade** entre os **meios** e os **fins**. O foco está em ajustar o desempenho individual e grupal às expectativas da organização. A ênfase está nos **resultados**.

O modelo busca a **convergência** dos interesses **individuais**, **organizacionais** e da **sociedade**.

[23] BORGES, Lívia de Oliveira. MOURÃO, Luciana. ***O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia***. Porto Alegre, Artmed: 2013. pp. 347-351

Para o modelo instrumental, o **conflito de interesses** é algo **disfuncional** para a organização; portanto, **deve ser evitado**.

Nesse modelo, os **debates são desestimulados** e as **decisões** são **centralizadas** nos **níveis hierárquicos mais altos** da organização.

Os trabalhadores são vistos como "**recursos**" necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.

Dentre algumas das contribuições que esse modelo trouxe, podem-se citar: preocupação com **descrição e análise de cargos**; técnicas e procedimentos de **recrutamento** e **seleção**, **treinamento** e **desenvolvimento** e **avaliação de desempenho**.

Modelo Político: Diferentemente do Modelo Instrumental, no Modelo Político o **conflito** torna-se **fundamental** para os processos de gestão. Ou seja, o conflito é visto como algo "funcional".

O **conflito**, a **flexibilidade** e a **participação** são considerados aspectos inerentes à **dinâmica organizacional**.

Os indivíduos são vistos como "**atores políticos**" que estão em busca de **concretizar seus interesses próprios**. Ou seja, nem sempre as necessidades dos indivíduos estão alinhadas com as necessidades da organização. Nesse sentido, os **gestores** devem atuar como "**mediadores**", com o objetivo de obter o "**acordo**" entre as partes.

A organização é vista como uma arena política, em que existe a necessidade de integração entre os diferentes interesses dos diversos grupos sociais, para que seja possível definir uma "solução negociada". O foco está, portanto, na "**negociação de conflitos**" (ou seja, busca-se encontrar o equilíbrio entre diferentes interesses).

As **políticas** e **práticas** de gestão de pessoas são consideradas **contingenciais** e **negociáveis**.

Modelo Estratégico: Trata-se de um modelo que surgiu em decorrência da **globalização**, da **alta competitividade** e do reconhecimento da **inovação** como um fator essencial à sobrevivência das organizações.

Para esse modelo, as **políticas** (proposições gerais que orientam as ações da área) e as **práticas** (ações específicas) de **gestão de pessoas** devem estar **alinhadas aos objetivos e estratégias "globais"/"centrais" da organização**. Em outras palavras, a **missão**, a **visão**, os **valores**, e os **objetivos organizacionais** são **elementos norteadores** das políticas e práticas de gestão de pessoas.

À vista disso, a atuação da área de gestão de pessoas torna-se "**ampla**", envolvendo **todos os processos organizacionais**. Os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem ter uma visão ampla dos processos de trabalho e da organização.



(CESPE – TRT 8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

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

Comentários:

Nada disso! É no **modelo político** que os conflitos são vistos como algo funcional.

Gabarito: errada.

(CESPE – TRT 8ª Região – Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

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

Comentários:

Nada disso! A assertiva trouxe características do **modelo funcional**.

Gabarito: errada.

---

5 – Processos de Gestão de Pessoas

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

Chiavenato destaca que a Gestão de Pessoas é "um conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como **agregar**, **aplicar**, **recompensar**, **desenvolver**, **manter** e **monitorar** pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização." [24]

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

De acordo com o autor, os **06 processos básicos** da Gestão de Pessoas são os seguintes[25]:

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

Aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem **desenho organizacional** e **desenho de cargos**, **análise e descrição de cargos**, **orientação das pessoas** e **avaliação do desempenho**.

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

Desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem **treinamento e desenvolvimento** das pessoas, **gestão do conhecimento** e **gestão de competências**, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de **comunicações** e consonância.

Manter pessoas: utilizados para criar **condições ambientais** e **psicológicas** satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem **administração da cultura** organizacional, **clima**, disciplina, **higiene**, **segurança** e **qualidade de vida** e manutenção de relações sindicais.

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

Sem dúvidas, essa é a **classificação que mais aparece nas provas**. Vejamos, a seguir, algumas outras classificações.

HORA DE PRATICAR!

(FCM – IFN-MG – Professor – Administração - 2018)

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. A sentença que ilustra todos os processos básicos de Gestão de Pessoas, conforme Chiavenato 2009, é:

a) Agregar, Aplicar, Treinar, Organizar, Motivar e Controlar pessoas.

b) Selecionar, Controlar, Remunerar, Treinar, Manter e Aplicar pessoas.

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

c) Selecionar, Aplicar, Recompensar, Motivar, Monitorar e Organizar pessoas.

d) Recrutar, Selecionar, Remunerar, treinar, Comunicar e Motivar pessoas.

e) Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas.

Comentários:

A questão se baseou na classificação de Chiavenato (a classificação que mais aparece nas provas).

De acordo com o autor, os processos de Gestão de Pessoas são os seguintes: **agregar**, **aplicar**, **recompensar**, **desenvolver**, **manter** e **monitorar**.

O gabarito é a letra E.

(FGV – TCE-BA – Agente Público)

Chiavenato (1999) destaca seis processos básicos da Gestão de Pessoas: os Processos de Agregar Pessoas (que são os processos de incluir novas pessoas), os Processos de Aplicar Pessoas (que são os processos que modelam as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho), os Processos de Recompensar Pessoas (que motivam e incentivam as pessoas a satisfazer suas necessidades individuas), os Processos de Desenvolver Pessoas (usados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas), os Processos de Manter Pessoas e os Processos de Monitorar Pessoas (usados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados).

O Treinamento e os Sistemas de Informações gerenciais fazem parte respectivamente dos processos de:

a) agregar pessoas e monitorar pessoas.

b) recompensar pessoas e desenvolver pessoas.

c) desenvolver pessoas e monitorar pessoas.

d) aplicar pessoas e desenvolver pessoas.

e) recompensar pessoas e monitorar pessoas.

Comentários:

A questão se baseou na classificação de Chiavenato.

Nesse sentido, **Treinamento** faz parte do processo de **Desenvolver Pessoas**. **Sistemas de Informações Gerenciais**, por sua vez, faz parte do processo de **Monitorar Pessoas**.

O gabarito é a letra C.

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

Em outra obra, Chiavenato explica que o a Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas é composta por **05 processos** (**05 subsistemas**)[26]:

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

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

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

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

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



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

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

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

HORA DE PRATICAR!

(FGV – CODEBA – Analista – 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.

Comentários:

A questão se baseou em uma das classificações de Chiavenato. De acordo com o autor, os subsistemas que compõem a administração de recursos humanos são os seguintes:

Subsistema de Provisão (**Suprimentos**)
Subsistema de Aplicação
Subsistema de **Manutenção**
Subsistema de **Desenvolvimento**
Subsistema de Monitoração (**Controle**)

Portanto, a única assertiva que não traz um dos subsistemas é a letra D (alocação).

O gabarito é a letra D.

(CONSULPLAN – CBTU – Técnico em Gestão – Administração)

As organizações, atualmente, têm sido beneficiadas por uma abordagem denominada gestão por processos. Dentro dessa abordagem, a área de recursos humanos ou gestão de pessoas possui 5 processos básicos definidos por Chiavenato (2009): processo de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração. Diante do exposto, relacione adequadamente as colunas.

1. Provisão.

2. Aplicação.

3. Manutenção.

4. Desenvolvimento.

5. Monitoração.

( ) Como manter as pessoas trabalhando na organização?

( ) Como saber o que são e o que fazem as pessoas?

( ) Quem irá trabalhar na organização?

( ) Como preparar e desenvolver as pessoas?

( ) O que as pessoas farão na organização?

A sequência está correta em

a) 1, 2, 3, 4, 5.

b) 3, 1, 5, 4, 2.

c) 3, 5, 1, 4, 2.

d) 5, 2, 1, 4, 3.

Comentários:

Vejamos cada uma das indagações:

(**3**) Como manter as pessoas trabalhando na organização? = 3. **Manutenção**.

(**5**) Como saber o que são e o que fazem as pessoas? = 5. **Monitoração**.

(**1**) Quem irá trabalhar na organização? = 1. **Provisão**.

(**4**) Como preparar e desenvolver as pessoas? = 4. **Desenvolvimento**.

(**2**) O que as pessoas farão na organização? = 2. **Aplicação**.

O gabarito é a letra C.

5.3 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Dutra)

Dutra, por sua vez, explica que, em **função de sua natureza**, os **processos de Gestão de Pessoas** podem ser classificados da seguinte maneira[27]:

Movimentação: Tratam-se dos processos que buscam oferecer suporte a toda **ação de movimentação** do indivíduo que estabelece algum tipo de relação com a empresa, independentemente de seu vínculo empregatício. Essa categoria compreende as seguintes práticas:

-Captação (recrutamento e seleção).
-Internalização.
-Transferências.
-Promoções.
-Expatriação
-Recolocação.

Desenvolvimento: Tratam-se dos processos que têm por objetivo estimular e criar condições para o **desenvolvimento** das **pessoas** e da **organização**. Essa categoria compreende as seguintes práticas:

-Treinamento e capacitação.
-Carreira e sucessão.
-Avaliação de Desempenho
-Conciliação de expectativas.
-Escolha e desenvolvimento de líderes.
-Estruturação do processo sucessório.

Valorização: Tratam-se dos processos que têm por objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para **distinção** e **valorização das pessoas** que estabelecem alguma relação com a empresa. Essa categoria compreende as seguintes práticas:

-Remunerações
-Recompensas.
-Premiações por bom desempenho
-Gerenciamento da massa salarial.

[27] DUTRA, Joel Souza. ***Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas***. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2016. p.45

HORA DE PRATICAR!

(FCM – Prefeitura de Caranaíba-MG – Técnico em Administração – 2019)

A Gestão de Pessoas desempenha um papel fundamental dentro das organizações e tem sido cada vez mais reconhecida pela sua atuação estratégica. De acordo com Dutra (2011), os processos de Gestão de Pessoas podem ser classificados, a partir dos seus objetivos e parâmetros, como do tipo: movimentação, desenvolvimento e valorização.

Associe as colunas, relacionando corretamente o tipo de processos de Gestão de Pessoas (GP) às suas respectivas práticas.

Tipos de Processos

1- Valorização

2- Movimentação

3- Desenvolvimento

Práticas

( ) Avaliação de desempenho dos funcionários.

( ) Recrutamento e seleção de um novo funcionário.

( ) Premiação por bom desempenho no mês de trabalho.

( ) Oferta de cursos de treinamento para os funcionários.

( ) Transferência de um funcionário para outra área da organização.

A sequência correta dessa associação é

a) (3); (1); (1); (3); (2).

b) (1); (2); (3); (2); (1).

c) (1); (3); (2); (1); (3).

d) (3); (2); (1); (3); (2).

Comentários:

A questão se baseou na classificação de Dutra.

Vejamos cada uma das práticas, destacando as palavras-chave:

(**3**) **Avaliação de desempenho** dos funcionários. = **Desenvolvimento**

(**2**) **Recrutamento** e **seleção** de um novo funcionário. = **Movimentação**

(**1**) **Premiação por bom desempenho** no mês de trabalho. = **Valorização**

(**3**) Oferta de cursos de **treinamento** para os funcionários. = **Desenvolvimento**

(**2**) **Transferência** de um funcionário para outra área da organização. = **Movimentação**

O gabarito é a letra D.

(FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário)

O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, sendo composto por processos e práticas, que são classificados quanto a sua natureza, objetivos e parâmetros em três categorias: movimentação, desenvolvimento e valorização. As práticas de capacitação, carreira e desempenho das pessoas estão vinculadas

a) à categoria movimentação.

b) à categoria desenvolvimento.

c) à categoria valorização.

d) às categorias movimentação e valorização.

e) às categorias desenvolvimento e valorização.

Comentários:

As práticas de capacitação, carreira e desempenho estão relacionadas ao processo de **desenvolvimento**.

O gabarito é a letra B.

5.4 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Robbins e Decenzo)

De acordo com Robbins e Decenzo, a Administração de Recursos Humanos é um sistema baseado em quatro funções básicas[28]:

Preenchimento de Cargos: envolve o **planejamento estratégico de recursos humanos**, **recrutamento** e **seleção**. Trata-se de buscar recrutar e selecionar funcionários para a organização.

Treinamento e Desenvolvimento: envolve a **orientação**, o **treinamento**, e o **desenvolvimento** do funcionário, bem como o desenvolvimento da carreira. Trata-se de buscar "preparar" os funcionários para a organização.

Motivação: envolve a aplicação de teorias de **motivação** e **desenho de cargos**, **avaliação de desempenho**, **benefícios**, **recompensas** e **remuneração**. Trata-se de buscar estimular e motivar os funcionários da organização

Manutenção: envolve **segurança** e **saúde**, **comunicação** e **relações com funcionários**. Trata-se de buscar manter/fidelizar/fixar os funcionários na organização.

5.5 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Borges e Mourão)

Borges e Mourão, por sua vez, destacam que a área de Gestão de Pessoas é composta por 03 grandes "sistemas": [29]

Sistema de Ingresso: envolve práticas relacionados com o **recrutamento**, a **seleção** e a **socialização** das pessoas. Esse sistema se preocupa com a **entrada** de pessoas na organização, a **dinâmica social** e a **cultura organizacional**.

Sistema de Desenvolvimento: envolve o **treinamento** e o **desenvolvimento** dos indivíduos, com o objetivo de **aprimorar o conhecimento** dos indivíduos no ambiente de trabalho. As práticas do sistema de desenvolvimento incluem o **coaching**, o **desenvolvimento e avaliação por competências** e o **desenvolvimento político** (auxiliar os indivíduos a se beneficiarem das "trocas" no contexto grupal e interativo).

Sistema de Valorização: Compreende o conjunto de práticas que tem por objetivo **recompensar** os indivíduos como contrapartida do trabalho realizados por eles. A recompensa pode ter **natureza econômica** (remuneração, ganhos materiais, etc.), ou pode envolver o **crescimento pessoal e profissional**, **segurança**, **projeção social**, **benefícios**, etc.

---

[28] DECENZO, David A. ROBBINS, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, LTC: 2001.
[29] BORGES, Lívia de Oliveira. MOURÃO, Luciana. ***O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia***. Porto Alegre, Artmed: 2013. pp.354-361



(FCC – TRT 4ª Região – Analista Judiciário - 2015)

A síntese dos componentes principais dos sistemas de gestão de pessoas envolvem os sistemas de ingresso; desenvolvimento e valorização. As práticas típicas dos sistemas de desenvolvimento são

a) coaching; desenvolvimento e avaliação por competências e desenvolvimento político.

b) programa de benefícios; socialização e remuneração.

c) valorização simbólica; benefícios e recrutamento e seleção.

d) valorização grupal; remuneração e processo de seleção.

e) planejamento de cargos; planejamento organizacional e programas motivacionais.

Comentários:

A questão se baseou na classificação de Borges e Mourão.

De acordo com as autoras, o **Sistema de Desenvolvimento** envolve o treinamento e o desenvolvimento dos indivíduos, com o objetivo de aprimorar o conhecimento dos indivíduos no ambiente de trabalho. As práticas do sistema de desenvolvimento incluem o **coaching**, o **desenvolvimento** e **avaliação por competências** e o **desenvolvimento político** (auxiliar os indivíduos a se beneficiarem das "trocas" no contexto grupal e interativo).

O gabarito é a letra A.

5.6 – Processos de Gestão de Pessoas ("etapas" de Sobral e Peci)

Sobral e Peci[30] destacam que a Gestão de Pessoas é composta por 03 processos ("etapas sequenciais"):

1 – Identificação e Atração: Trata-se do processo que busca **identificar** e **atrair** funcionários competentes para a organização. Envolve o **planejamento de recursos humanos**, o **recrutamento** e a **seleção**.

2 – Desenvolvimento (**Orientação, Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação**): Depois que os funcionários foram selecionados, eles devem ser submetidos ao processo de **orientação** e **treinamento**, com o objetivo de adaptá-los e capacitá-los para o desempenho de suas funções. Além disso, os funcionários devem ser submetidos periodicamente a uma **avaliação de desempenho**, com o objetivo de **identificar** e **corrigir** os problemas relacionados ao desempenho dos funcionários. Trata-se de **desenvolver** uma força de trabalho **competente** e **adequada**.

3 – Manutenção: Trata-se da "etapa" final, que tem por objetivo manter funcionários **motivados**, **comprometidos** e capazes de manter um **desempenho elevado** no trabalho, no intuito de conduzir a organização para o sucesso. Relaciona-se a práticas como recompensas, promoções, etc.



(IF-PE – IF-PE – Tecnólogo - 2016)

No que se refere ao processo de administração de recursos humanos, indique a alternativa CORRETA.

a) O desenvolvimento de pessoas, adaptadas e competentes, aos cargos depende diretamente da orientação, treinamento e avaliação de desempenho nas organizações.

b) A manutenção da força de trabalho comprometida está relacionada diretamente ao processo de planejamento, de recrutamento e de seleção.

c) A identificação e atração de pessoas competentes depende da orientação, treinamento e avaliação do desempenho de seus funcionários.

d) O desenvolvimento da força de trabalho, adaptada e competente, é consequência direta dos processos de recompensa, promoção e desligamentos feitos de forma adequada.

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

e) A manutenção da força de trabalho, comprometida e competente, está intimamente ligada às ações de planejamento, recrutamento e seleção.

Comentários:

A questão se baseou na classificação de Sobral e Peci. Vejamos cada uma das assertivas:

Letra A: correta. Isso mesmo! De fato, o desenvolvimento de pessoas depende da orientação, do treinamento e da avaliação de desempenho.

Letra B: errada. Nada disso! Os processos de planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção estão relacionados à "etapa" de **identificação e atração** (e não "manutenção", conforme afirmou a assertiva).

Letra C: errada. Nada disso! As práticas de orientação, treinamento e avaliação do desempenho estão relacionadas à "etapa" de **desenvolvimento** (e não "identificação e atração", conforme afirmou a assertiva).

Letra D: errada. Nada disso. Os processos de recompensa, promoção e desligamentos estão relacionados à "etapa" de **manutenção** (e não "desenvolvimento", conforme afirmou a assertiva).

Letra E: errada. Perceba que a assertiva é muito parecida com a letra B. Os processos de planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção estão relacionados à "etapa" de **identificação e atração** (e não "manutenção", conforme afirmou a assertiva).

O gabarito é a letra A.

5.7 – Processos de Gestão de Pessoas (visão de Marras)

Por fim, Marras explica que a Gestão de Pessoas é composta por um conjunto de subsistemas. Nesse sentido, o autor destaca que "dependendo do formato organizacional de uma empresa, esta poderá desenhar o seu sistema de ARH dividindo-o, no mínimo, nos seguintes subsistemas:"[31]

-Recrutamento e seleção

-Treinamento e desenvolvimento

-Remuneração ou cargos e salários

-Higiene e segurança do trabalho

[31] MARRAS, jean Pierre. ***Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico***. 15ª edição. São Paulo, Saraiva: 2016. p.23

-Departamento de pessoal

-Relações trabalhistas

-Serviços gerais

-Consultoria Interna

6 – Responsabilidade de Linha x Função de *Staff*

De acordo com Chiavenato, "há um princípio básico em GP: gerir pessoas é uma **responsabilidade de linha** e uma **função de staff**."[32]



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

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

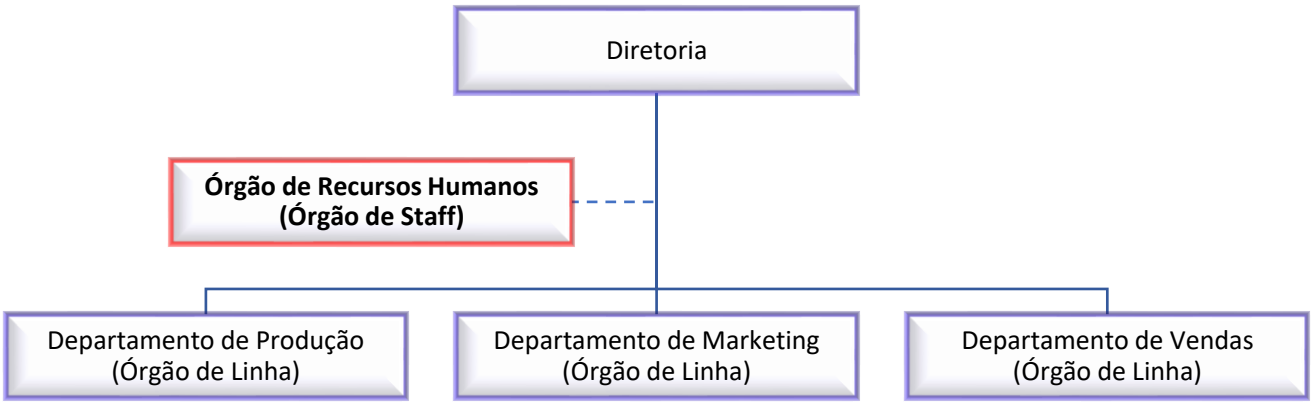
Vale mencionar que os órgãos de staff podem estar distribuídos sobre quaisquer dos níveis organizacionais (estratégico, tático ou operacional).

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

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

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

Vejamos um exemplo:



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

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

Conforme explica Chiavenato, "**quem deve gerir pessoas é o próprio executivo ou líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus subordinados**, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização." O autor continua dizendo que, para isso, o Gestor de Linha deve "**receber assessoria e consultoria do órgão de GP**, que lhe proporciona os meios e os serviços de apoio, bem como as políticas e os procedimentos adotados pela organização".[33]

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

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

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



"Como assim, Stefan?"

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

João das Neves é o responsável por gerir os trabalhos diários de seu setor. É ele, por exemplo, que realiza as avaliações de desempenho de seus subordinados, decide sobre quem deve ser demitido, contratado ou promovido.

Contudo, na realização dessas funções, João das Neves recebe o auxílio (**assessoria interna**) do **órgão de Recursos Humanos (Órgão de Staff)**; afinal, João das Neves não é especialista nessas atividades.

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

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

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

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

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

A área de Recursos Humanos está cada vez mais "deixando de lado" as atividades burocráticas, e se transformando em uma área de "consultoria interna", com o objetivo de preparar e orientar os

gestores de linha para essa nova realidade. Os gestores de linha passam a ser, de fato, os "gestores de pessoas".

Pode-se dizer que a gestão de pessoas passa a ter por objetivo **auxiliar o Gestor de Linha** a desempenhar suas funções de "**planejar**, **organizar**, **dirigir** e **controlar**" (PODC).

Chiavenato reúne algumas das principais diferenças entre as atividades do **Órgão de Recursos Humanos** (**Função de Staff**) e do **Gestor de Linha** (**Responsabilidade de Linha**). Vejamos[34]:

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



(QUADRIX – SEDF – Professor - Administração - 2017)

A ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, no sentido de ser uma responsabilidade de cada chefe, mas carecer de um órgão de staff para que as chefias atuem com certa uniformidade e consistência nas suas relações com os subordinados.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.

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

7 – Objetivos da Gestão de Pessoas

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

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

Sobral e Peci explicam que a Administração de Recursos humanos tem **03 objetivos centrais**[35]:

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

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

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

Vejamos, a seguir, de uma forma um pouco mais detalhada, alguns dos **principais objetivos** da Gestão de Pessoas[36]:

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

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

- Proporcionar **maior competitividade** à organização.

- Proporcionar **competências** à organização.

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

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

- Aumentar a **autorrealização** dos funcionários.

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

- Administrar e impulsionar a **mudança.**

---

[35] SOBRAL, Filipe, PECI, Alketa. ***Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*** / São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p.330
[36] Baseado especialmente nas ideias de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.11

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

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

- Construir **equipes de excelência**.

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

- Construir a **melhor empresa.**

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

Werther e Davis, por sua vez, destacam que os especialistas de pessoal devem guiar-se pelo propósito da administração de recursos humanos, que é: **prover as organizações com uma força efetiva de trabalho**, entendendo que o principal pilar de sustentação do sucesso organizacional são as pessoas. Nesse sentido, os autores destacam **04 objetivos básicos** da Gestão de Pessoas[37]:

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

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

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

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



(IDECAN – CNEN – Assistente Administrativo)

De acordo com os objetivos da gestão de pessoas nas organizações, são funções da moderna gestão de pessoas, EXCETO:

a) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho.

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

b) Identificar, desenvolver e alocar pessoas por seus talentos.

c) Manter políticas que estabeleçam padrões éticos de comportamento.

d) Motivar as pessoas por meio de políticas estritamente remuneratórias.

e) Estimular a criatividade e a flexibilidade das pessoas para enfrentar novos desafios.

Comentários:

A única assertiva que não traz um dos objetivos da Gestão de Pessoas é a letra D (Motivar as pessoas por meio de políticas **estritamente** remuneratórias.)

A busca pela motivação das pessoas se dá através de políticas remuneratórias e políticas não remuneratórias. Portanto, a assertiva peca ao dizer que a busca pela motivação se dá estritamente (exclusivamente) por meio de políticas remuneratórias.

O gabarito é a letra D.

(FUNCAB – CRF-RO – Administrador)

Com relação à gestão de pessoas, o objetivo básico, a seguir, que NÃO pertence a essa área é:

a) societário.

b) financeiro.

c) pessoal.

d) funcional.

Comentários:

Os 04 objetivos básicos da Gestão de Pessoas são os seguintes:

-Objetivo **societário**
-Objetivo organizacional
-Objetivo **funcional**
-Objetivo **pessoal**

O gabarito é a letra B.

(CESPE – ANCINE – Analista Administrativo)

Os objetivos da administração de pessoal são: societário, organizacional, funcional e logístico.

Comentários:

Nada disso! Os 04 objetivos básicos da Gestão de Pessoas são os seguintes:

-Objetivo societário
-Objetivo organizacional
-Objetivo funcional
-Objetivo **pessoal**

Gabarito: errada.

8 – Desafios da Gestão de Pessoas

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

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

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



Fleury[38] destaca que **competência** é um "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem **valor econômico** à **organização** e **valor social** ao **indivíduo**".

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

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

Vejamos[39]:

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

O autor destaca, ainda, alguns outros **novos papéis** que impõe **desafios** à área de Gestão de Pessoas. Vejamos[40]:

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

Administração da infraestrutura da empresa: como a GP pode oferecer uma **base de serviços** à organização para ajudá-la a ser **eficiente** e **eficaz**.

Administração da contribuição dos funcionários: como a GP pode ajudar no **envolvimento** e no **comprometimento** dos funcionários, transformando-os em agentes **empreendedores**, **parceiros** e **fornecedores** para a organização.

Administração da transformação e da mudança: como a GP pode ajudar na criação de uma **organização criativa**, **renovadora** e **inovadora**.

[39] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.41
[40] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.42

HORA DE PRATICAR!

(CESPE – FUB – Recursos Humanos - 2015)

Administrar as estratégias de recursos humanos, a infraestrutura da empresa, a contribuição dos funcionários e as transformações na empresa podem ser consideradas como os quatro principais papéis da gestão de pessoas na atualidade.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva elencou, corretamente, os "novos" papéis da gestão de pessoas que impõem desafios à área.

Gabarito: correta.

(Aeronáutica – CIAAR – Primeiro Tenente - Administração)

Correlacione a segunda coluna de acordo com a primeira.

I. Administração de estratégias de recursos humanos

II. Administração da infraestrutura da empresa

III. Administração da contribuição dos funcionários

IV. Administração da transformação e da mudança

( ) como o RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.

( ) como o RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.

( ) como o RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora.

( ) como o RH pode impulsionar a estratégia organizacional.

A ordem correta da segunda coluna, de cima para baixo, é

a) II – III – IV – I

b) I – II – III – IV

c) IV – III – II – I

d) II – IV – III – I

Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas:

(**II**) como o RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser **eficiente** e **eficaz**. = **Administração da infraestrutura da empresa**.

(**III**) como o RH pode ajudar no **envolvimento** e **comprometimento** dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização. = **Administração da contribuição dos funcionários.**

(IV) como o RH pode ajudar na criação de uma organização **criativa**, **renovadora** e **inovadora**. = **Administração da transformação e da mudança**.

(**I**) como o RH pode impulsionar a estratégia organizacional. = **Administração de estratégias de recursos humanos**.

O gabarito é a letra A.

9 – Flexibilidade Organizacional

De acordo com Atkinson, um modelo de **empresa flexível** é muito importante nesse cenário cada vez mais globalizado e competitivo em que vivemos, uma vez que essa flexibilidade possibilita uma **resposta mais rápida ao mercado** (***just-in-time***), uma **maior descentralização** e **redução de custos**.[41]

De acordo com o autor, o modelo de empresa flexível apresenta 04 tipos de flexibilidade associados à Gestão de Pessoas da organização. Vejamos[42]:

> **Flexibilidade 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 funcionários** da empresa, através das **contratações a prazo** e da **dispensa** de trabalhadores (demissões).

[41] ATKISON (1984) ***apud*** CASACA, Sara Falcão. ***Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização***. n° 10/2005, Novembro de 2005. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. Universidade Técnica de Lisboa.
[42] Ibid

Flexibilidade Funcional: diz respeito à **variação das tarefas** realizadas e ao **alargamento das competências** e das **qualificações** de cada trabalhador (polivalência), constituindo um vetor fundamental da dinâmica dos mercados internos das empresas.

Flexibilidade de 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 (terceirização) de tarefas** que não sejam centrais à atividade da empresa.

Flexibilidade Remuneratória: refere-se à **variação da remuneração** em função do **desempenho** individual, do departamento ou do volume de vendas e lucros da empresa.

10 – Estratégias, Planejamento e Políticas de Gestão de Pessoas

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



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

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

Nesse nível, são discutidos temas como: clima e cultura organizacional; estratégias da organização; mudança ambiental e comportamental do meio externo (clientes, concorrentes), entre outros.

O nível estratégico está em contato direto e tem uma maior interação com o **ambiente externo**.

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

Esse nível se preocupa, normalmente, com o **médio prazo**.

Nível operacional: É o nível administrativo mais baixo. É onde estão os **supervisores.** O foco é no **curto prazo**, no **desempenho das tarefas**. Os administradores desse nível devem se preocupar em colocar em prática o que foi estabelecido pelo nível tático. Para tanto, devem guiar e administrar seus subordinados (os funcionários e operários "chão de fábrica") para que executem as atividades e desempenhem suas funções de maneira eficiente.

Dito isso, cabe destacar que a Administração de Recursos Humanos atua nesses 03 níveis organizacionais. Vejamos, de acordo com Sobral e Peci, como se dá a atuação da ARH em cada um desses níveis[43]:

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

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

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

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

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

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

São de responsabilidade dos **supervisores**.

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

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

De acordo com Ulrich, os **profissionais de Recursos Humanos** assumem papéis de **líderes**, desenvolvendo as capacidades dos funcionários, de maneira a permitir que eles consigam lidar adequadamente com cinco **desafios competitivos**: **globalização**, **lucro** através do crescimento, **tecnologia**, **capital intelectual** e **mudança**.[44]

Nesse sentido, o autor destaca que, para conseguir enfrentar esses desafios, as "unidades de gestão de pessoas" ou os "profissionais de recursos humanos" (também chamados de "parceiros empresariais") assumem **04 papéis**: [45]

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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



(FGV – TCE-TO - Auditor de Controle Externo – Administração – 2022)

Para criar valor e gerar resultados em um contexto dinâmico, a área de RH precisa desempenhar múltiplos papéis. Esses papéis derivam dos diferentes focos de atenção que a área e seus profissionais precisam desenvolver, no que se refere à dimensão do horizonte de tempo (curto/longo prazos) e à dimensão dos processos/pessoas. Assim, desenham-se quatro diferentes papéis do RH, como proposto inicialmente por Dave Ulrich: administração da infraestrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários, administração da transformação e da mudança e administração das estratégias de recursos humanos.

Sobre o papel de administração da infraestrutura da empresa (também chamado especialista administrativo), é correto afirmar que:

a) tem como contribuição a criação de uma organização renovada;

b) tem como atribuição principal o alinhamento das estratégias de RH à estratégia global da organização;

c) tem como contribuição o aumento do comprometimento e da capacitação dos funcionários;

d) combina o foco nos processos com a dimensão de longo prazo;

e) combina o foco nos processos com a dimensão de curto prazo.

Comentários:

Ulrich destaca que, para conseguir enfrentar os desafios, as “unidades de gestão de pessoas” ou os “profissionais de recursos humanos” (também chamados de “parceiros empresariais”) assumem 04 papéis: [46]

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

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

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

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

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

O gabarito é a letra E.

(QUADRIX – CRA-PA – Tecnólogo em Recursos Humanos - 2019)

Segundo Dave Ulrich, o parceiro empresarial desenvolve quatro papéis: defensor dos funcionários; agente de mudança; especialista administrativo; e parceiro estratégico.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva elencou, corretamente, os 04 papéis do profissional de recursos humanos ("parceiro empresarial").

Gabarito: correta.

(CESGRANRIO – Supervisor de pesquisas - Administração)

Para atuar de forma estratégica, o RH de uma organização deve desempenhar quatro papéis: de agente de mudanças, de parceiro estratégico, de especialista em administração e de defensor dos funcionários.

Qual das seguintes ações favorece a atuação de RH como parceiro estratégico?

a) Obter o ajuste entre os planos de recursos humanos e os planos empresariais e focalizar os resultados e não meramente as atividades operacionais da área.

b) Oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional aos funcionários e suprir os funcionários com os recursos necessários para atingir as metas definidas.

c) Garantir que os funcionários estejam totalmente comprometidos com a empresa e orientar os gerentes para que eles compreendam a importância de ter funcionários motivados.

d) Identificar e otimizar os processos da área que contribuirão para aumentar a credibilidade de recursos humanos, criando um modelo de transformação e de novas culturas.

e) Aumentar a capacidade de a organização se engajar e capitalizar as mudanças, traduzindo a visão da empresa em atitudes e comportamentos valorizados.

Comentários:

O papel de Parceiro Estratégico está relacionado ao **alinhamento (ajuste) das estratégias de RH** com as **estratégias de negócios da organização** (estratégias "globais" da organização).

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

O gabarito é a letra A.

10.3 – Políticas de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

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

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

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

Conforme explica Chiavenato, "as **políticas de RH** referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende **lidar com seus membros** e, por intermédio deles, atingir os **objetivos organizacionais**, permitindo condições para o alcance de **objetivos individuais**."[47]

De acordo com o autor, as políticas relacionadas com a Administração de Recursos Humanos devem ter as seguintes **características**: [48]

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

---

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

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

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

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

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



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

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

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



(FAFIPA – UFFS – Assistente em Administração)

Assinale a alternativa INCORRETA quanto às características das políticas relacionadas com a Administração de Recursos Humanos:

a) Estabilidade.

b) Consistência.

c) Flexibilidade.

d) Obscuridade e complexidade.

e) Generalidade.

Comentários:

As políticas relacionadas com a Administração de Recursos Humanos devem ter as seguintes características:

Estabilidade
Consistência
Flexibilidade
Generalidade
Clareza e simplicidade

Portanto, a única alternativa que não traz uma das características que as políticas de RH devem possuir é a letra D (obscuridade e complexidade). As políticas de RH devem ser claras e simples.

O gabarito é a letra D.

10.4 – Estratégias de Recursos Humanos / Gestão Estratégica de Pessoas

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

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

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

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

-**Foco no Longo Prazo**

-**Integração com a Estratégia Organizacional**

-**Reconhecimento dos Impactos do Ambiente Externo**

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

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

Estratégia Conservadora e Defensiva x Estratégia Prospectiva e Ofensiva

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

Nesse sentido, **as estratégias de recursos humanos** irão depender de qual desses tipos de estratégia organizacional a empresa optou por adotar.

Vejamos, a seguir, um esquema no qual Chiavenato reúne as principais **características** e **comportamentos** da Área Estratégica de Gestão de Pessoas, levando em consideração cada uma das "estratégias organizacionais" adotadas[49]:

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



(FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – 2021)

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

O CEO de uma empresa de capital aberto informa que, em vistas das mudanças causadas pela pandemia no mercado, a companhia adotará uma estratégia conservadora e defensiva. Sendo assim, com base na estratégia escolhida, espera-se que a gestão de pessoas adote as seguintes medidas:

a) ênfase no controle, recrutamento interno e avaliações padronizadas.

b) processo formal de admissão e socialização, inovação e salários fixos.

c) produção eficiente, recrutamento externo e avaliações customizadas.

d) treinamento em equipe, flexibilidade e ênfase nas qualificações técnicas.

e) decisões centralizadas sobre os salários, treinamento individual e planejamento superficial do cargo.

Comentários: Vejamos[50]:

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

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

Portanto, a única alternativa que elencou, corretamente, medidas relacionadas à Estratégia Conservadora e Defensiva, foi a letra A.

O gabarito é a letra A.

(FGV – Câmara de Savador-BA – Analista Legislativo - 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.

Comentários:

As organizações com estratégia conservadora e defensiva adotam **salário fixo** e **decisões centralizadas** sobre salário.

O gabarito é a letra C.

Estratégia de Controle x Estratégia de Comprometimento

Albuquerque, por sua vez, explica que as **estratégias de gestão de pessoas** podem ser de dois tipos[51]:

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

---

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

Albuquerque sintetiza as **características das organizações**, das **relações de trabalho** e da **política de recursos humanos**, levando em consideração cada uma dessas estratégias. Vejamos[52]:

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

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

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

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

HORA DE PRATICAR!

(CESGRARIO – Liquigás – Profissional Júnior)

A valorização do conhecimento como forma de vantagem competitiva das organizações fez com que o planejamento da gestão de pessoas modificasse seu foco das estratégias de controle para as estratégias de comprometimento.

Essa mudança se instaura do seguinte modo:

a) a estrutura organizacional passou de totalmente hierarquizada e baseada na separação entre pensamento e ação para estruturas mais achatadas que unem o fazer e o pensar, como forma de empowerment.

b) a organização do trabalho mudou do trabalho enriquecido e desafiador para o trabalho especializado, monótono e repetitivo.

c) o sistema de controle mudou a ênfase de controle implícito da equipe para a ênfase nos controles explícitos do trabalho.

d) as carreiras que eram flexíveis e diferentes passaram a ser rígidas e especializadas.

e) as relações com sindicatos passaram do diálogo e da busca de convergência de interesses para o confronto baseado na divergência de interesses.

Comentários:

Para responder essa questão, bastava que o aluno conhecesse as informações da tabela que traz as características das organizações, das relações de trabalho e da política de recursos humanos, levando em consideração a estratégia de controle a estratégia de comprometimento.

Letra A: correta. Isso mesmo! Na estratégia de comprometimento, a estrutura organizacional passou de totalmente hierarquizada (estrutura alta) e baseada na separação entre pensamento e ação (características da estratégia de controle) para estruturas mais achatadas (redução dos níveis hierárquicos) que unem o fazer e o pensar, como forma de empowerment.

Letra B: errada. Pelo contrário! A organização do trabalho mudou de um trabalho especializado, monótono e repetitivo (características da estratégia de controle) para um trabalho enriquecido e desafiador (características da estratégia de comprometimento).

Letra C: errada. Pelo contrário! A sistema de controle mudou a ênfase de controles explícitos do trabalho (características da estratégia de controle) para controles implícitos da equipe (características da estratégia de comprometimento).

Letra D: errada. É exatamente o contrário! As carreiras que eram rígidas e especializadas (características da estratégia de controle) passaram a ser flexíveis (características da estratégia de comprometimento).

Letra E: errada. Nada disso! É exatamente o contrário. As relações com sindicatos passaram do confronto baseado na divergência de interesses (características da estratégia de controle) para o diálogo e a busca de convergência de interesses (características da estratégia de comprometimento).

O gabarito é a letra A.

(IF-PE – IF-PE – Tecnólogo - 2016)

A expressão "administração estratégica de recursos humanos" surgiu na literatura internacional no início da década de 80, sob diferentes alegações, seja com base nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão. Duas estratégias de RH – Estratégia de controle e estratégias de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais se contrapõem. Dentre as afirmações abaixo identifique, apenas, aquela formada por características da Estratégia de controle.

a) Foco no cargo, emprego a curto prazo; interdependência, confiança mútua, contrata para uma carreira longa.

b) Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustações, nível de educação baixo, trabalho automatizado, uso de incentivos individuais.

c) Visa ao aumento do desempenho na função atual; carreiras flexíveis, realização do trabalho em equipes.

d) Treinamento que visa ao aumento do desempenho na função atual; alta participação dos funcionários nas decisões.

e) Carreiras rígidas, trabalho enriquecido, treinamento que visa preparar o empregado para funções futuras.

Comentários:

Para responder essa questão, bastava que o aluno conhecesse as informações da tabela que traz as características das organizações, das relações de trabalho e da política de recursos humanos, levando em consideração a estratégia de controle a estratégia de comprometimento.

Letra A: errada. De fato, Foco no cargo e emprego a curto prazo são características da estratégia de controle. Contudo, **interdependência**, **confiança mútua**, e contratação para uma **carreira longa** são características da **estratégia de comprometimento**.

Letra B: correta. A assertiva elencou, corretamente, algumas das características da estratégia de controle.

Letra C: errada. De fato, a estratégia de controle visa ao aumento do desempenho na função atual. Contudo, **carreiras flexíveis** e **realização do trabalho em equipes**, são características da **estratégia de comprometimento**.

Letra D: errada. De fato, treinamento que visa ao aumento do desempenho na função atual é uma característica da estratégia de controle. Contudo **alta participação dos funcionários nas decisões**, é uma característica da **estratégia de comprometimento**.

Letra E: errada. De fato, carreiras rígidas é uma característica da estratégia de controle. Contudo, **trabalho enriquecido** e **treinamento que visa preparar o empregado para funções futuras**, são características da **estratégia de comprometimento**.

O gabarito é a letra B.

10.5 – Planejamento Estratégico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

Conforme explica Chiavenato, "o **planejamento estratégico de GP** é um processo de várias decisões convergentes a respeito dos talentos e das competências necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período. Trata-se de **definir com antecipação** quais são as **características** da força de trabalho **necessárias** para a **realização da ação organizacional futura**."[53]

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

---

[53] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.72

Nesse sentido, o planejamento pode ser classificado de 03 formas[54]: (levando em consideração a "relação" entre o **planejamento estratégico de Recursos Humanos** e o **planejamento estratégico da organização**).

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

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

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



(ESAF – MPOG – Analista)

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua amarração com a função de gestão de pessoas. Em outros termos, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de gestão de pessoas. As colunas abaixo trazem as nomenclaturas e respectivas descrições de três modelos de relacionamento entre o planejamento estratégico organizacional e o planejamento estratégico de pessoas. Correlacione-as e, ao final, selecione a alternativa que apresente a sequência correta para a coluna II.

COLUNA I

(1) Planejamento Adaptativo

(2) Planejamento Autônomo

[54] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.69

(3) Planejamento Integrado

COLUNA II

( ) O foco se concentra nas práticas de gestão de pessoas e na forma como a função de gerir pessoas pode adicionar valor à organização.

( ) O resultado é uma síntese das práticas de gestão de pessoas necessárias para a realização dos planos organizacionais.

( ) O foco se concentra em uma síntese entre o planejamento organizacional e o planejamento de pessoas.

( ) O foco se concentra no planejamento organizacional, sendo as práticas de gestão de pessoas consideradas como uma reflexão posterior.

( ) O resultado é um plano que destaca as práticas da gestão de pessoas prioritárias para a obtenção dos resultados organizacionais.

a) 1 - 1 - 3 - 1 - 3.

b) 2 - 1 - 2 - 1 - 3.

c) 3 - 1 - 3 - 1 - 3.

d) 2 - 1 - 3 - 1 - 3.

e) 2 - 1 - 3 - 1 - 2.

Comentários:

Vejamos cada uma das assertivas:

(**2**) O foco se concentra nas **práticas de gestão de pessoas** e na forma como a função de gerir pessoas pode **adicionar valor** à organização. = Planejamento **Autônomo**

(**1**) O resultado é uma **síntese das práticas** de gestão de pessoas necessárias para a **realização dos planos organizacionais**. = Planejamento **Adaptativo**

(**3**) O foco se concentra em uma **síntese entre o planejamento organizacional** e o **planejamento de pess**oas. = Planejamento **Integrado**

(**1**) O **foco se concentra no planejamento organizacional**, sendo as práticas de gestão de pessoas consideradas como uma **reflexão posterior**. = Planejamento **Adaptativo**

(**3**) O resultado é um plano que destaca as **práticas da gestão de pessoas prioritárias** para a **obtenção dos resultados organizacionais**. = Planejamento **Integrado**

O gabarito é a letra D.

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

De acordo com Chiavenato, existem **05 modelos** de **planejamento de gestão de pessoas**[55]:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-Planejamento de **carreiras** da organização.

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

HORA DE PRATICAR!

(Marinha – CP-PCNS – Administrador)

Existem vários modelos de planejamento de RH. Alguns são genéricos e outros são específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais. Acerca dos modelos citados por Chiavenato (2010), assinale a opção correta.

a) O modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço se baseia no conceito de que as necessidades de pessoal são uma variável independente da procura estimada do produto (quando industria) ou do serviço (quando organização não industrial).

b) O modelo baseado em segmentos de cargos esta restrito ao nível estratégico da organização.

c) O modelo de substituição dos postos chaves é a representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma vaga futura dentro da organização.

d) O modelo baseado no fluxo de pessoal é um modelo qualitativo, adequado para organizações instáveis e com planos de expansão.

e) O modelo de planejamento integrado é sistêmico e menos abrangente do que os demais modelos, não permitindo um diagnóstico razoável para a tomada de decisões sobre a força de trabalho.

Comentários:

Letra A: errada. O modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço se baseia no conceito de que a necessidade de pessoal é uma variável **dependente** da procura estimada do produto (quando indústria) ou do serviço (quando organização não industrial).

Letra B: errada. O modelo baseado em segmentos de cargos é voltado ao nível **operacional** da organização.

Letra C: correta. De fato, o modelo de substituição dos postos chaves consiste na representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma vaga futura dentro da organização.

Letra D: errada. O modelo baseado no fluxo de pessoal é um modelo **quantitativo**, de natureza contábil. É um modelo "vegetativo" e conservador, indicado para organizações **estáveis** e **que não possuem planos de expansão**.

Letra E: errada. O modelo de planejamento operacional integrado é **sistêmico** e **mais amplo** e **abrangente** do que os demais.

O gabarito é a letra C.

11 – Equilíbrio Organizacional

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

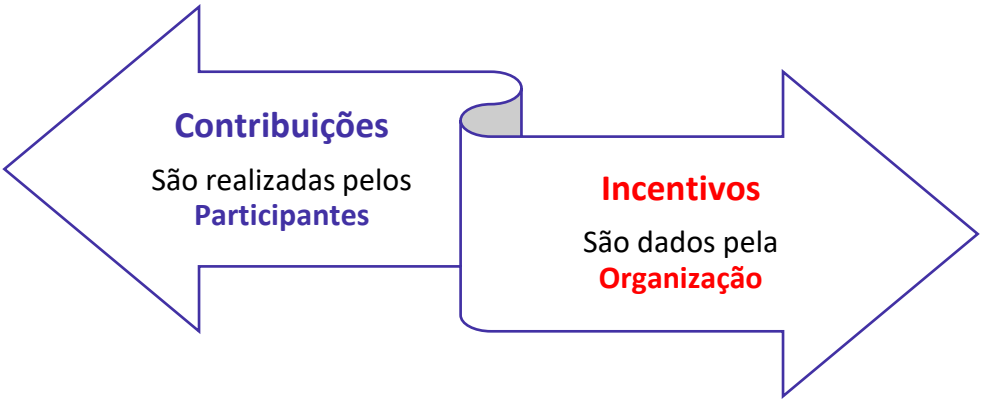
Em outras palavras, a Teoria defende a ideia de que o **sucesso organizacional** depende de uma **adequada relação de troca** (relação de **reciprocidade**) entre a **organização** e seus **participantes**.

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

> **Incentivos** ou **alicientes**: são "**pagamentos**" que a **organização faz** aos seus participantes (como salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento, etc.).
>
> **Utilidade dos incentivos**: cada incentivo que a organização oferece, possui um "**valor de utilidade" diferente** para cada participante. Ou seja, a "utilidade" de cada incentivo varia de indivíduo para indivíduo. Em outras palavras, a utilidade de cada incentivo é **subjetiva** para cada indivíduo e depende de **suas necessidades pessoais**.

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

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



11.1 – Postulados Básicos do Equilíbrio Organizacional (Princípios Básicos)

De acordo com Chiavenato, os **postulados básicos** (**princípios básicos**) da Teoria do Equilíbrio Organizacional são os seguintes[56]:

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

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

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

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

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

[56] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.348

suficientes para **proporcionar incentivos** em quantidade adequada para induzir os participantes a trazerem mais contribuições.

Vale dizer que a "**inserção da gestão de pessoas** no **planejamento**, na **formulação** e na **execução** da estratégia concorre para o alcance do **equilíbrio organizacional**, visto que o desenvolvimento das pessoas contribui para a mobilização eficiente e eficaz dos diferentes recursos das organizações".[57]

11.2 – Participantes

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

Nesse sentido, Chiavenato explica que o **equilíbrio organizacional** reflete o êxito da organização em **remunerar seus participantes** (com incentivos, dinheiro ou satisfações não materiais) e **motivá-los a continuarem fazendo parte da organização** (ou seja, motivá-los a continuarem contribuindo com a organização), garantindo-se, assim, a **sobrevivência organizacional**.[58]

Os **participantes** são todos os "atores" que interagem com a organização de alguma maneira (funcionários, investidores/acionistas, fornecedores e clientes). Vejamos, de acordo com Chiavenato, como se dá a relação de troca (reciprocidade) entre cada um desses atores e a organização[59]:

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

[57] CESPE (2013)
[58] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.348
[59] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.349

HORA DE PRATICAR!

(CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial)

O equilíbrio organizacional pode ser alcançado mediante a troca de contribuições e incentivos na relação entre as pessoas e as empresas. Nessa troca, as pessoas colaboram para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, e as empresas fornecem para esses colaboradores os incentivos que proporcionam a realização de seus objetivos pessoais.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, o conceito de equilíbrio organizacional.

Gabarito: correta.

(Quadrix – CRP-SC – Auxiliar Administrativo - 2018)

Um dos postulados básicos da teoria do equilíbrio organizacional é a possibilidade de o participante manter sua participação na organização mesmo quando os incentivos (recompensas) que lhe sejam oferecidos forem menores que as contribuições que lhe sejam exigidas.

Comentários:

Nada disso!

Um dos postulados básicos da teoria do equilíbrio organizacional é que o participante **somente manterá sua participação** na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos pela organização **forem iguais ou maiores** (em termos dos valores que representam para o participante) do que as contribuições que lhe são exigidas pela organização.

Gabarito: errada.

(Quadrix – CRO-PB – Auxiliar Administrativo - 2018)

De acordo com a teoria do equilíbrio organizacional, a organização poderá existir mesmo que as contribuições sejam insuficientes para proporcionar incentivos aos participantes.

Comentários:

Nada disso!

Um dos postulados básicos da teoria do equilíbrio organizacional é que a organização **continuará existindo somente** enquanto as **contribuições trazidas** pelos participantes **forem suficientes** para proporcionar incentivos em quantidade adequada para induzir os participantes a trazerem mais contribuições.

Gabarito: errada.

(Quadrix – CFO-DF – Administrador - 2017)

O conceito de equilíbrio organizacional, quando se trata da gestão de pessoas, diz respeito ao equilíbrio entre as recompensas concedidas e as contribuições dos colaboradores, de forma a obter-se o melhor resultado para a instituição.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, o conceito de equilíbrio organizacional.

Gabarito: correta.

(Quadrix – CFO-DF – Administrador - 2017)

O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em "remunerar" seus integrantes com quantias adequadas e motivá-los a continuar fazendo parte da organização, proporcionando contribuições que garantam sua sobrevivência e eficácia.

Comentários:

Isso mesmo!

A assertiva trouxe um conceito correto de equilíbrio organizacional.

Perceba que a banca teve o cuidado de colocar a palavra "remuneração" (com aspas) no intuito de indicar que essa "remuneração" ("pagamento") pode ser tanto financeiro como não financeiro.

Gabarito: correta.

---

12 – Gestão de Pessoas no Setor Público

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

O que acontece, é que a legislação que regula as relações de trabalho tem um **caráter protecionista** (protege o servidor) e **inibidor do espírito empreendedor**. Portanto, é uma Lei

inadequada que traz **algumas dificuldades** para a implementação das políticas e práticas de Recursos Humanos no setor público.

Algumas das **dificuldades**/**desafios** encontrados nas políticas de recursos humanos do setor público são os seguintes[60]:

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

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

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

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

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

- **falta de um sistema de incentivos para o profissional.**

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

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

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

Bresser Pereira conclui que "a **inexistência** tanto de uma **política de remuneração adequada** (dada a restrição fiscal do Estado) como de uma **estrutura de cargos e salários compatível** com as funções exercidas, e a **rigidez excessiva do processo de contratação e demissão** do servidor (agravada a partir da criação do Regime Jurídico Único), tidas como as características marcantes do mercado de trabalho do setor público, terminam por **inibir o desenvolvimento** de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados." [61]

---

[60] Parte baseado em BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. ***Plano Diretor da Reforma do Estado***. Brasília, Presidência da República: 1995.
[61] BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. ***Plano Diretor da Reforma do Estado***. Brasília, Presidência da República: 1995.

12.1 – Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

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

De acordo com Schikmann, os principais **instrumentos de gestão estratégica de pessoas no setor público** são[62]:

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

b) a **gestão por competências**.

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

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

12.2 – Tendências Gestão de Pessoas no Setor Público

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

- **Fortalecimento da avaliação de desempenho**.

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

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

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

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

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

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

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

---

[62] SCHIKMANN (2010) apud PORTO, Valéria. FONSECA, Diogo R. CAMÕES, Marizaura R. S. ***Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. ENAP***. Brasília, 2014.

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

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

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



(CESPE – TRE-PE – Técnico Judiciário - 2017)

As tendências de gestão de pessoas no setor público incluem

a) fortalecer a avaliação de desempenho com a criação de incentivos para elevar o desempenho dos servidores e corrigir distorções salariais.

b) priorizar a definição de atribuições especializadas para os cargos públicos para que os integrantes das carreiras atuem em órgãos específicos no Poder Executivo.

c) rever a política remuneratória das carreiras de nível superior para recompor as perdas acumuladas pela inflação e uniformizar os índices de reajustes.

d) instituir programas de capacitação continuada com o objetivo de ampliar a formação acadêmica dos servidores.

e) estabelecer política de concursos públicos para constituir quadro de reserva que garanta a existência de candidatos habilitados no período de vigência do concurso.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! A assertiva trouxe 03 tendências de gestão de pessoas no setor público, quais sejam:

- **Fortalecimento da avaliação de desempenho**.

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

- **Correção de distorções salariais**.

Letra B: errada. Pelo contrário. A tendência é o estabelecimento de **atribuições amplas** para os cargos e carreiras e a **flexibilização das carreiras**, possibilitando que o servidor possa atuar em **diferentes órgãos**.

Letra C: errada. Nada disso! A tendência é a correção de distorções salariais, através da **Redução dos "salários iniciais",** com o objetivo de aumentar a "amplitude salarial", no intuito de aumentar a "importância" das carreiras).

Letra D: errada. Muito cuidado. De fato, a instituição de programas de capacitação continuada é uma tendência no setor público. Contudo, o que se busca com isso é desenvolver, nos servidores, as competências necessárias ao desempenho de suas funções (e não simplesmente "ampliar a formação acadêmica dos servidores").

Letra E: errada. Nada disso. A tendência é que ocorra o planejamento para a realização periódica/regular de concursos públicos, com avaliação periódica da necessidade de quadros. Busca-se, assim, uma **redução dos "cadastros reservas"** em concursos públicos.

O gabarito é a letra A.

(CESPE – MPOG – Técnico em - 2015)

A propósito da gestão de pessoas no setor público, julgue o item subsequente.

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são os seguintes: planejamento de gastos com serviços; gestão de competências básicas; capacitação continuada de pessoal terceirizado; e avaliação de desempenho após estágio probatório.

Comentários:

Nada disso! De acordo com Schikmann, os principais instrumentos de gestão estratégica de pessoas no setor público são[63]:

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

b) a **gestão por competências**,

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

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

Gabarito: errada.

---

[63] SCHIKMANN (2010) apud PORTO, Valéria. FONSECA, Diogo R. CAMÕES, Marizaura R. S. ***Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. ENAP***. Brasília, 2014.

13 – Gestão de Pessoal Terceirizado

Nesse cenário globalizado em que vivemos, cada vez mais competitivo, o foco das organizações deve ser em suas **atividades-fim** (**atividades primárias/principais**). Ou seja, a organização deve direcionar todos os seus esforços e toda a sua atenção para aquelas atividades que trazem **vantagens competitivas** e **geram valor** aos clientes.

Nesse sentido, a tendência é que as "**atividades-meio**" (**atividades secundárias**) sejam "terceirizadas".

De acordo com Silva[64], a **terceirização** consiste na "**transferência de atividades** para **fornecedores especializados**, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e **evoluindo em qualidade e produtividade**, **reduzindo custos** e **ganhando em competitividade**".

No mesmo sentido, Queiroz[65] destaca que a **terceirização** "é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de **transferência**, a **terceiros**, das **atividades acessórias e de apoio** ao escopo das empresas que é a sua **atividade-fim**, permitindo a estas se **concentrarem no seu negócio**, ou seja, no **objetivo final**."

Ou seja, a terceirização tem por objetivo conferir maior **competitividade**, **qualidade** e **redução de custos** à organização.



"Como assim, Stefan?"

Pense em uma fábrica de bolos.

Dentre as suas **atividades principais** (primárias) podem-se citar: fabricação de bolos, design de bolos, venda de bolos. Portanto, funcionários como o "Chefe Confeiteiro", o "Designer de Bolos" e o "Vendedor", devem ser contratados diretamente pela organização. Todos esses funcionários estão relacionados às atividades-fim da organização, e podem trazem grandes **vantagens competitivas** à organização.

---

[64] SILVA (1997) ***apud*** PINTO, Márcia F. F. QUELHAS, Osvaldo L. G. ***Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira***. Revista FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.51-58, jul./dez. 2008.
[65] QUEIROZ (1998) ***apud*** PINTO, Márcia F. F. QUELHAS, Osvaldo L. G. ***Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira***. Revista FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.51-58, jul./dez. 2008.

Dentre as **atividades secundárias** dessa fábrica de bolos podem-se citar: segurança, portaria e limpeza. Portanto, os "seguranças", os "porteiros" e os "faxineiros", devem ser funcionários "terceirizados".

Para isso, a fábrica de bolos pode contratar uma empresa que forneça serviços de segurança, portaria e limpeza, por exemplo. Assim, a fábrica de bolos contrata a "Empresa Terceirizados XYZ", e a "Empresa Terceirizados XYZ" passa a fornecer seguranças, porteiros e faxineiros para desempenharem atividades na fábrica de bolos.

O que ocorre é que os funcionários "terceirizados" são legalmente vinculados à empresa que fornece os serviços terceirizados (no nosso exemplo, são vinculados à "Empresa Terceirizados XYZ").

Em outras palavras, os funcionários terceirizados não fazem parte do quadro da empresa onde, de fato, prestam os serviços (ou seja, não fazem parte do quadro de funcionários da fábrica de bolos); mas sim pertencem ao quadro da empresa que fornece serviços de terceirização (por exemplo, a "Empresa Terceirizados XYZ").

À vista disso, muitas vezes, as organizações que contratam profissionais terceirizados acabam dando um tratamento "diferente" para esses funcionários, quando comparado ao tratamento que elas dão a seus funcionários "efetivos" (contratados "diretamente").

Ou seja, as empresas acabam "deixando de lado" esses funcionários. Isto é, acabam não valorizando esses funcionários. Em outras palavras, as **empresas acabam "discriminando" os profissionais terceirizados**.

Como consequência dessa **falta de valorização** e dessa **discriminação**, os funcionários terceirizados ficam **desmotivados**, e isso afeta **negativamente a produtividade** desses funcionários.

Então, o intuito da terceirização (que era "reduzir custos") acaba não sendo alcançado. Afinal, os funcionários terceirizados não estão produzindo conforme deveriam (por conta da desmotivação).

As empresas que contratam serviços terceirizados devem se atentar **para a importância** e para o **retorno positivo** que uma boa "**gestão de pessoal terceirizado**" pode trazer à organização.

Conforme explica Pinto, "os **terceirizados**, apesar de não serem empregados, são pessoas e profissionais que **necessitam e requerem** uma gestão que considerem fatores básicos de **motivação** para que possam executar suas atividades **dentro do padrão esperado e exigido**, não só pela empresa contratante, como pela empresa terceirizadora."[66]

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

Nesse sentido, as empresas que contratam os serviços terceirizados devem determinar quais tipos de **práticas de gestão de pessoas devem implementar** para obter um **melhor resultado** quanto à **produção** e à **qualidade** dos serviços prestados pelos **profissionais terceirizados**.

Ou seja, a responsabilidade pela "gestão do pessoal terceirizado" não é apenas da "empresa contratada" (prestadora dos serviços terceirizados). Pelo contrário! **Ambas as empresas** (a contratada e a contratante dos serviços terceirizados) **são responsáveis** pela "**gestão do pessoal terceirizado**".

Nesse sentido, dentre algumas práticas de gestão do pessoal terceirizado que podem ser adotadas pelas empresas contratantes de serviços terceirizados podem-se citar:

- **Participação nas ideias e decisões**

- **Avaliação Periódica**

- **Reconhecimento do Trabalho**

- **Treinamento**

- **Não discriminação**



(CESPE – STM – Analista Judiciário)

A fim de se evitar a emergência de conflitos entre os trabalhadores de uma organização, recomenda-se que a gestão do pessoal terceirizado constitua responsabilidade exclusiva da empresa contratada.

Comentários:

Nada disso! A responsabilidade pela "gestão do pessoal terceirizado" não é apenas da "empresa contratada" (prestadora dos serviços terceirizados). Pelo contrário! **Ambas as empresas** (a **contratada** e a **contratante** dos serviços terceirizados) **são responsáveis pela "gestão do pessoal terceirizado".**

Gabarito: errada.

14 – Auditoria de Recursos Humanos

A **Auditoria de Recursos Humanos** (**Auditoria da Função de Gestão de Pessoas**), é uma avaliação sistemática que tem por objetivo **avaliar o desempenho da Gestão de Pessoas** na organização.

De acordo com Chiavenato, a **Auditoria de Recursos Humanos** "é uma revisão sistemática e formal desenhada para **medir custos e benefícios do programa global de GP** e comparar **eficiência** e **eficácia atual** com o **desempenho passado**, com o **desempenho em outras organizações** comparáveis e a **contribuição para os objetivos da organização**. Trata-se, na verdade de **avaliar o desempenho da GP** na organização."[67]

Mee, por sua vez, destaca que a auditoria de RH "é a análise das **políticas** e **práticas** de pessoal de uma organização e a **avaliação do funcionamento atual**, bem como as **sugestões para melhora**".[68]

14.1 – Objetivos da Auditoria de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato, a Auditoria de Recursos Humanos tem os seguintes **objetivos**[69]:

- Justificar a **própria existência** da GP, o **orçamento de despesas** de GP e o **retorno** da GP.

- Melhorar continuamente a função de GP, proporcionando meios para decidir quando adicionar ou suprimir atividades, bem como alterar rumos e práticas.

- Proporcionar retroação (feedback) para os executivos de GP, executivos de linha e funcionários, sobre os **graus de eficácia** da GP, **importância** e **impacto no negócio** da organização.

- Auxiliar a GP a proporcionar uma **contribuição significativa para os objetivos** da organização e para as **necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders**.

> **Stakeholders* são as **"partes" interessadas** de uma organização. Tratam-se de grupos ou pessoas que possuem algum **interesse** nos processos ou resultados gerados pela organização ou que são **afetadas** por ela. Por exemplo: clientes, funcionários, fornecedores, etc.

---

[67] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.460
[68] MEE (1958) apud CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.461
[69] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.460

14.2 – Indicadores Utilizados na Auditoria de Recursos Humanos

Conforme vimos, a auditoria de recursos humanos tem por objetivo avaliar o desempenho da Gestão de Pessoas na organização. Para isso, ela se baseia na determinação de "**padrões**" de **quantidade**, **qualidade**, **tempo** e **custo**.

Nesse sentido, alguns dos **indicadores** mais importantes que podem ser utilizados na Auditoria de Recursos Humanos são os seguintes[70]:

- **Proporção do staff de GP**: relação entre o número de profissionais de Gestão de Pessoas e o número de funcionários total da organização.

- **Lucratividade por funcionário**: relação entre o lucro total da organização e o número de trabalhadores. Trata-se de dividir o lucro total da organização pelo número de funcionários.

- **Custo da GP por funcionário**: trata-se de dividir do custo total da área de GP pelo número de funcionários da organização

- **Custo dos benefícios por funcionário**: trata-se de dividir o custo total do plano de benefícios e serviços proporcionado pela organização pelo número total de funcionários.

- **Porcentagem** de funcionários **treinados** por **ano**.

- **Resultados** obtidos com o **treinamento**.

- **Custo Total** do **Treinamento e Desenvolvimento** (T&D).

- **Tempo médio para preenchimento de vagas** (indicador relativo ao processo de agregar pessoas).

14.3 – Fontes da Auditoria de Recursos Humanos

As **fontes de "informação"** da Auditoria de Recursos Humanos são os próprios **processos** de gestão de pessoas (quais sejam: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar).

Chiavenato explica que a auditoria pode ser aplicada a um desses processos, a alguns deles, ou a todos eles. O ideal é que a avaliação ocorra em todos os processos de Gestão de pessoas. [71]

---

[70] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.462-463

[71] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.462

Além disso, para garantir que todos os aspectos da organização sejam criticamente avaliados, a auditoria de recursos humanos deve contar com o **apoio e a participação da alta cúpula da organização** (gestores de cúpula).

14.4 – Benefícios da Auditoria de Recursos Humanos

Dentre os benefícios que a Avaliação de Gestão de Pessoas pode trazer à organização podem-se citar[72]:

- Encorajar gerentes a **examinar todo o sistema** da GP

- Promover a ideia de que **todos os gerentes são gestores de pessoas**

- Colocar a área de GP em perspectiva como **fornecedora de serviços**, **consultora interna** e **parceira do negócio**

- Examinar o **valor das práticas** de GP vigentes

- Proporcionar um **estímulo para a mudança**

- Proporcionar suporte para os esforços de **qualidade total** na organização

- Avaliar a **contribuição das práticas** de GP para o negócio da organização



(AOCP – EBSERH – Analista Administrativo - 2017)

No contexto da gestão de pessoas, como pode ser definida a auditoria de recursos humanos?

a) É um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo.

b) É um sistema de intervenção e se baseia no processo de avaliação do desempenho dos funcionários operacionais.

[72] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.473-474

c) É um sistema de monitoração e se baseia no acompanhamento em tempo real das ações das pessoas.

d) É um sistema de obtenção do desempenho dos funcionários com vistas à concessão de benefícios e recompensas.

e) É um sistema para angariar a adesão das pessoas para apoiarem a imagem corporativa dentro e fora da empresa.

Comentários:

A auditoria de recursos humanos tem por objetivo avaliar o desempenho da Gestão de Pessoas na organização. Para isso, ela se **baseia na determinação** de "**padrões**" de **quantidade**, **qualidade**, **tempo** e **custo**.

O gabarito é a letra A.

(FGV – IBGE – Analista Censitário - 2017)

A avaliação da função de gestão de pessoas é conhecida como auditoria de RH. Nela é feita uma revisão sistemática e formal para avaliação de resultados frente a parâmetros e indicadores diversos, tanto de processos isolados quanto da função como um todo.

Um indicador relativo ao desempenho de processos de gestão de pessoas é:

a) custo de T&D por empregado;

b) idade média da força de trabalho;

c) custo médio por acidente;

d) salário médio por funcionário;

e) tempo médio de preenchimento de vagas.

Comentários:

A única alternativa que trouxe um indicador utilizado na avaliação da função de gestão de pessoas (auditoria de recursos humanos) é a letra E (tempo médio de preenchimento de vagas).

O gabarito é a letra E.

RESUMO ESTRATÉGICO

O que é Gestão de Pessoas?

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

Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

Visão de Gil

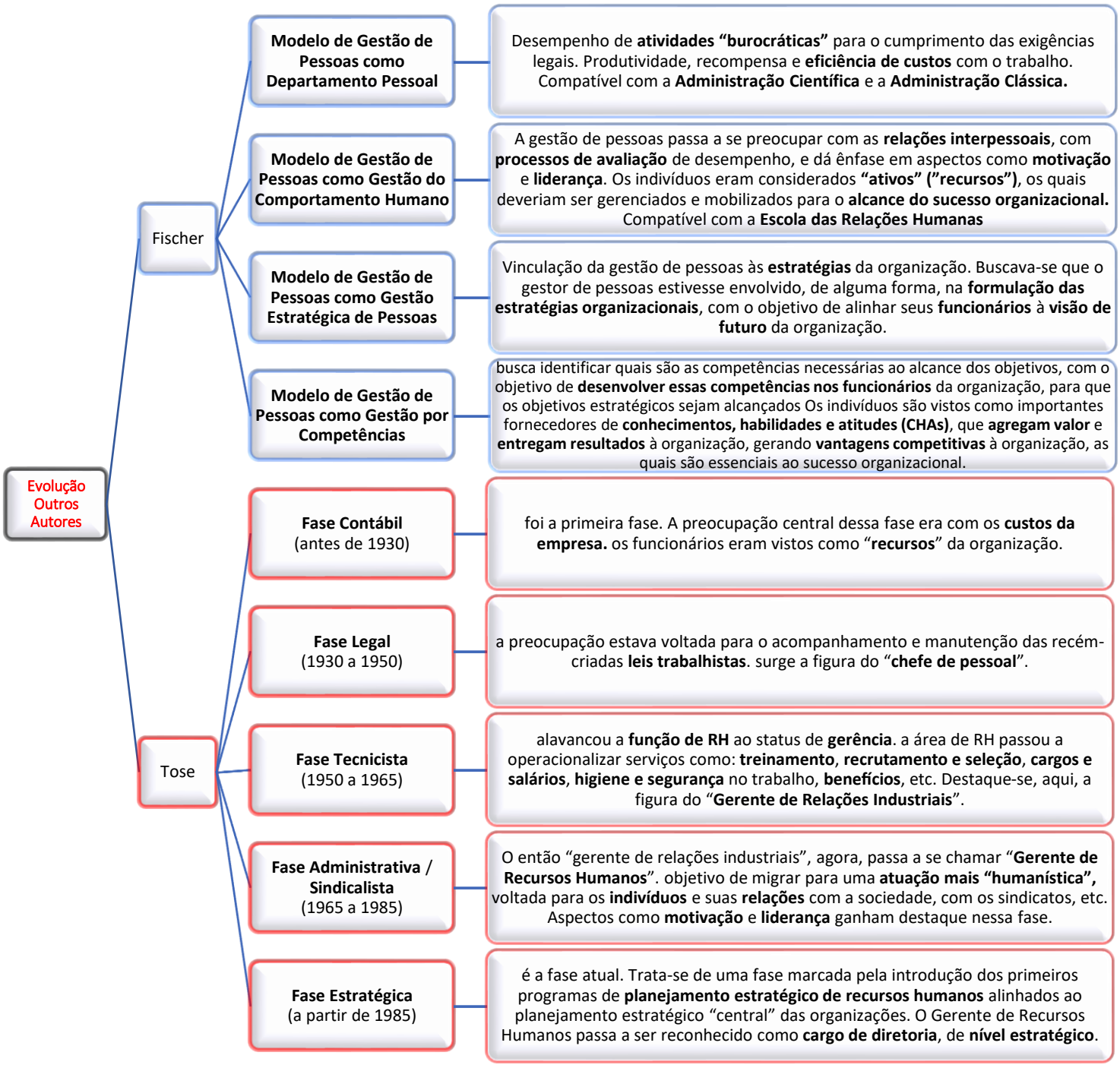
Administração Científica	Taylor. O foco estava no **trabalho** e na **produtividade**. Os **funcionários eram visto como** "**peças**" (ou como máquinas) que deveriam trabalhar com o máximo de **eficiência** possível.
Administração Científica	Fayol. Dentre os princípios da Administração Clássica de Fayol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



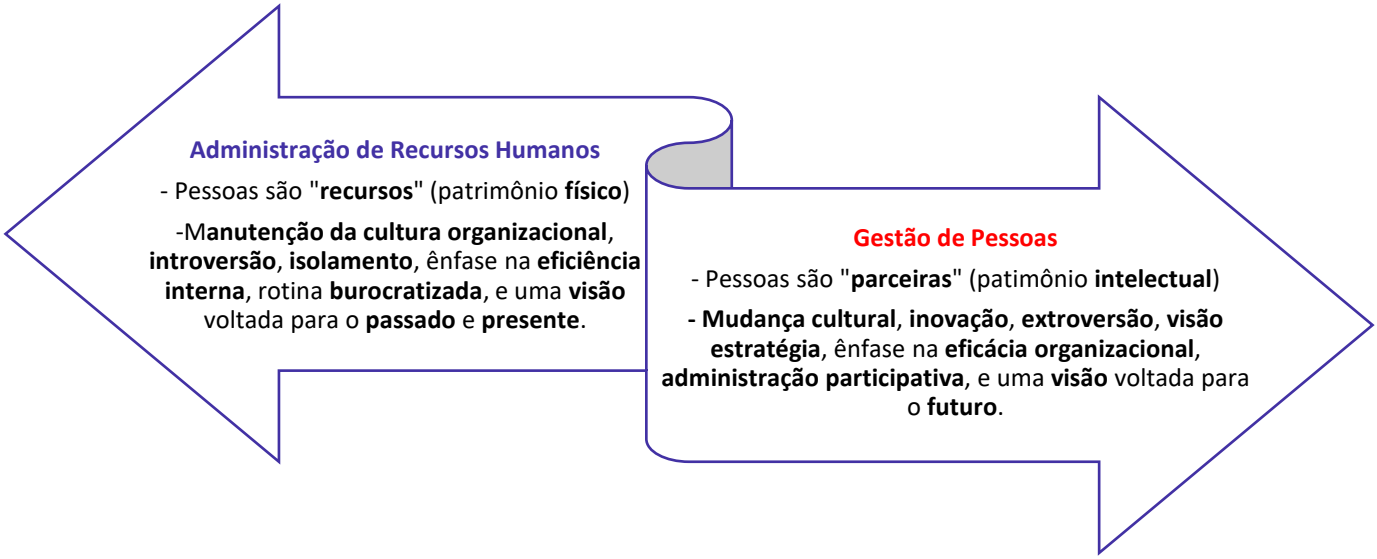
Chiavenato traz algumas informações de cada uma dessas três eras[73]:

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

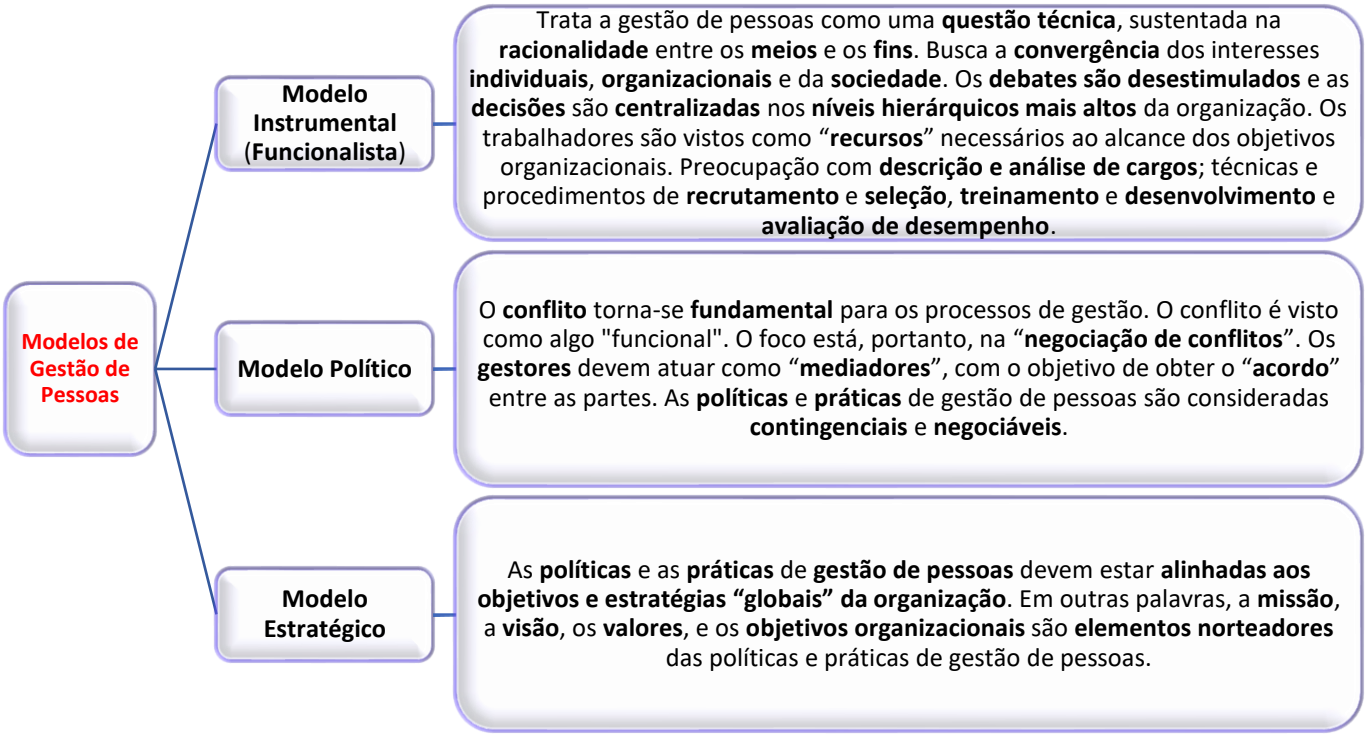
[73] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.38


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

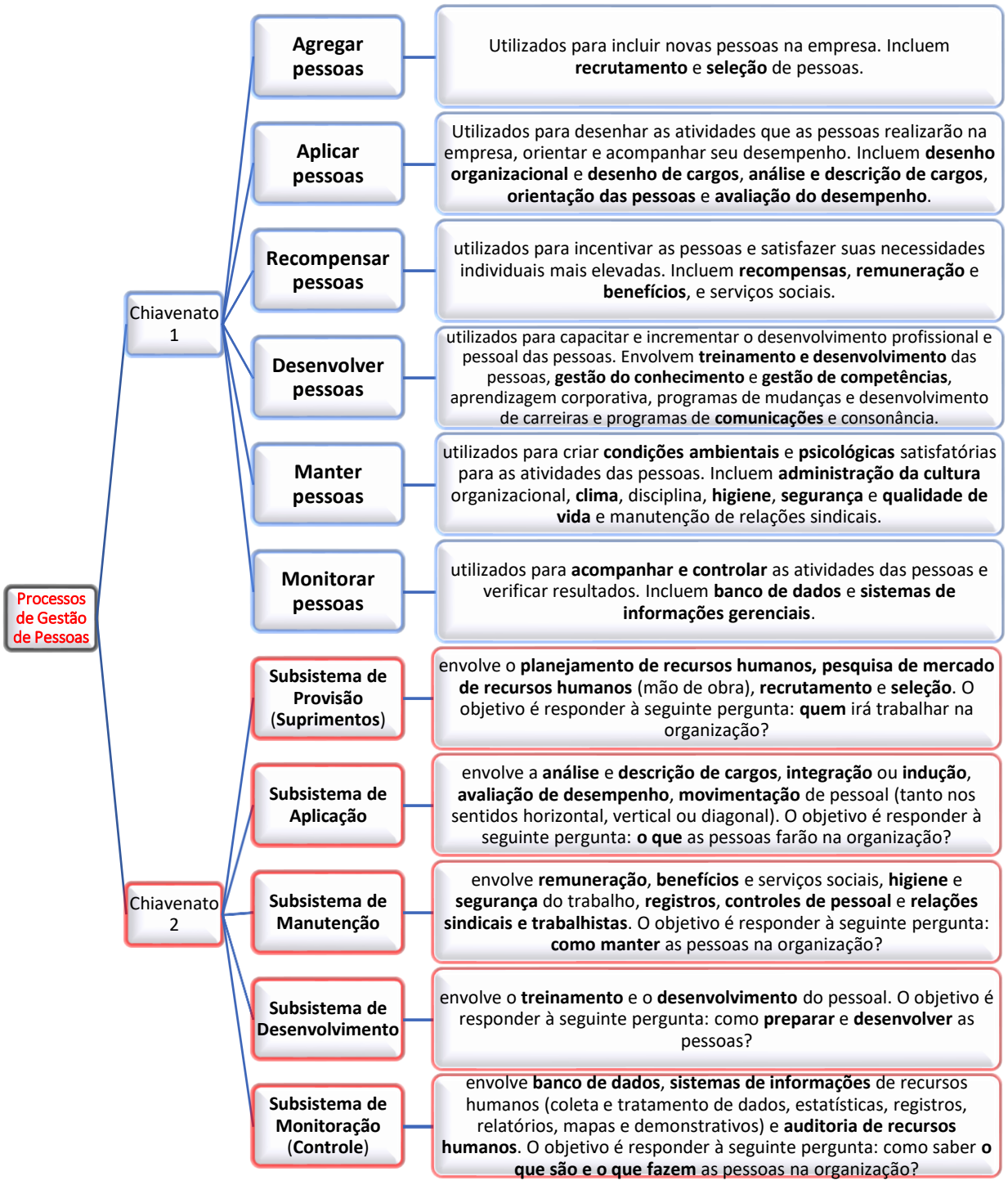
Administração de Recursos Humanos (ARH) x Gestão de Pessoas (GP)

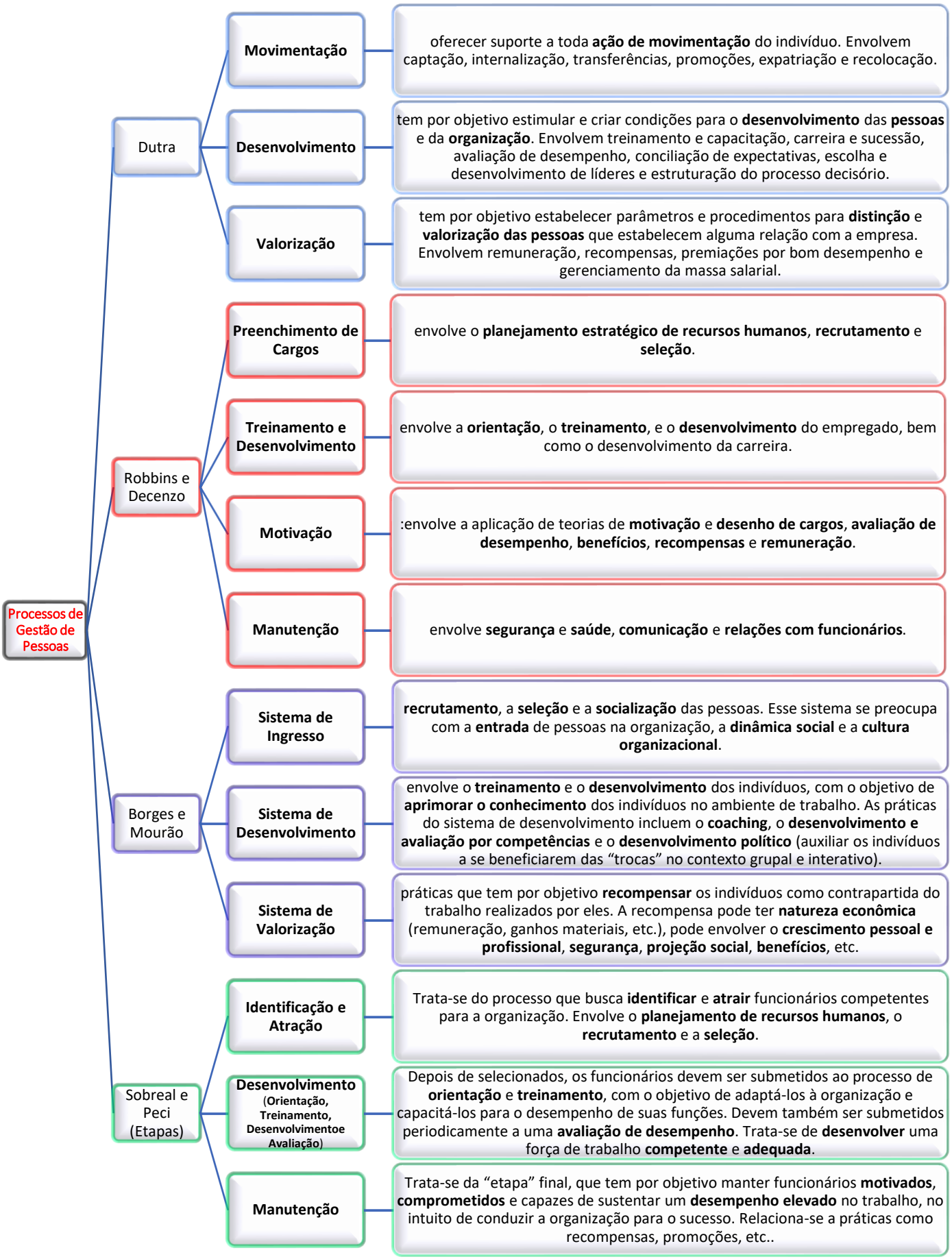


Modelos de Gestão de Pessoas



Processos de Gestão de Pessoas




Processos de Gestão de Pessoas
Dutra
Movimentação
oferecer suporte a toda ação de movimentação do indivíduo. Envolvem captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação.
Desenvolvimento
tem por objetivo estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Envolvem treinamento e capacitação, carreira e sucessão, avaliação de desempenho, conciliação de expectativas, escolha e desenvolvimento de líderes e estruturação do processo decisório.
Valorização
tem por objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa. Envolvem remuneração, recompensas, premiações por bom desempenho e gerenciamento da massa salarial.
Robbins e Decenzo
Preenchimento de Cargos
envolve o planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento e seleção.
Treinamento e Desenvolvimento
envolve a orientação, o treinamento, e o desenvolvimento do empregado, bem como o desenvolvimento da carreira.
Motivação
:envolve a aplicação de teorias de motivação e desenho de cargos, avaliação de desempenho, benefícios, recompensas e remuneração.
Manutenção
envolve segurança e saúde, comunicação e relações com funcionários.
Borges e Mourão
Sistema de Ingresso
recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas. Esse sistema se preocupa com a entrada de pessoas na organização, a dinâmica social e a cultura organizacional.
Sistema de Desenvolvimento
envolve o treinamento e o desenvolvimento dos indivíduos, com o objetivo de aprimorar o conhecimento dos indivíduos no ambiente de trabalho. As práticas do sistema de desenvolvimento incluem o coaching, o desenvolvimento e avaliação por competências e o desenvolvimento político (auxiliar os indivíduos a se beneficiarem das "trocas" no contexto grupal e interativo).
Sistema de Valorização
práticas que tem por objetivo recompensar os indivíduos como contrapartida do trabalho realizados por eles. A recompensa pode ter natureza econômica (remuneração, ganhos materiais, etc.), pode envolver o crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, benefícios, etc.
Sobreal e Peci (Etapas)
Identificação e Atração
Trata-se do processo que busca identificar e atrair funcionários competentes para a organização. Envolve o planejamento de recursos humanos, o recrutamento e a seleção.
Desenvolvimento (Orientação, Treinamento, Desenvolvimentoe Avaliação)
Depois de selecionados, os funcionários devem ser submetidos ao processo de orientação e treinamento, com o objetivo de adaptá-los à organização e capacitá-los para o desempenho de suas funções. Devem também ser submetidos periodicamente a uma avaliação de desempenho. Trata-se de desenvolver uma força de trabalho competente e adequada.
Manutenção
Trata-se da "etapa" final, que tem por objetivo manter funcionários motivados, comprometidos e capazes de sustentar um desempenho elevado no trabalho, no intuito de conduzir a organização para o sucesso. Relaciona-se a práticas como recompensas, promoções, etc..

Responsabilidade de Linha x Função de *Staff*

"Gerir pessoas é uma **responsabilidade de linha** e uma **função de staff**."[74]

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

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

Vejamos[75]:

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

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

Objetivos da Gestão de Pessoas

03 Objetivos Centrais (Sobral e Peci)

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

Principais Objetivos da Gestão de Pessoas

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

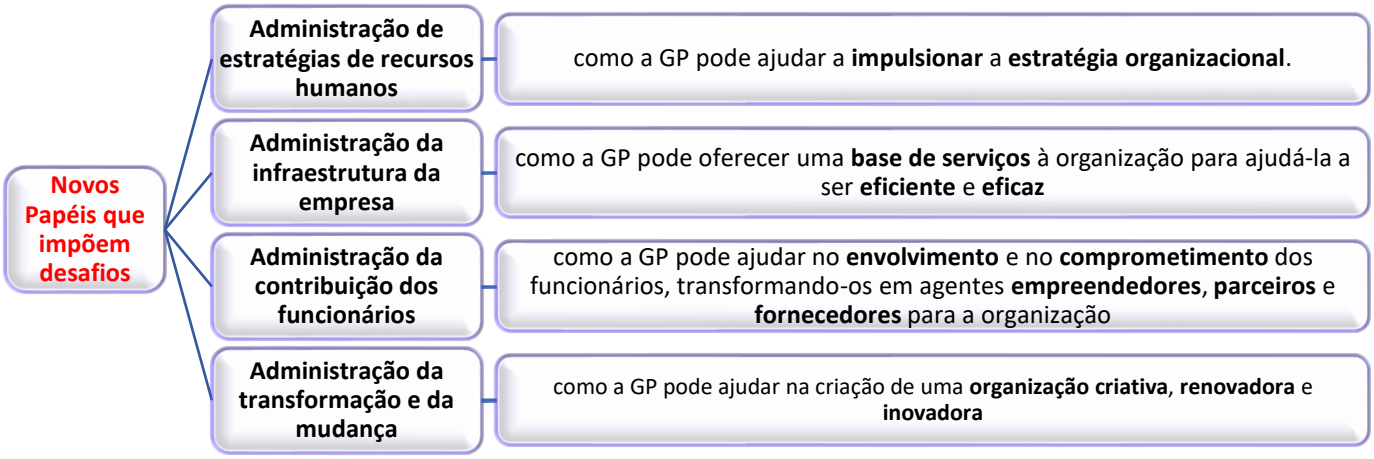
04 Objetivos básicos (Werther e Davis)

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

Desafios da Gestão de Pessoas

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

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



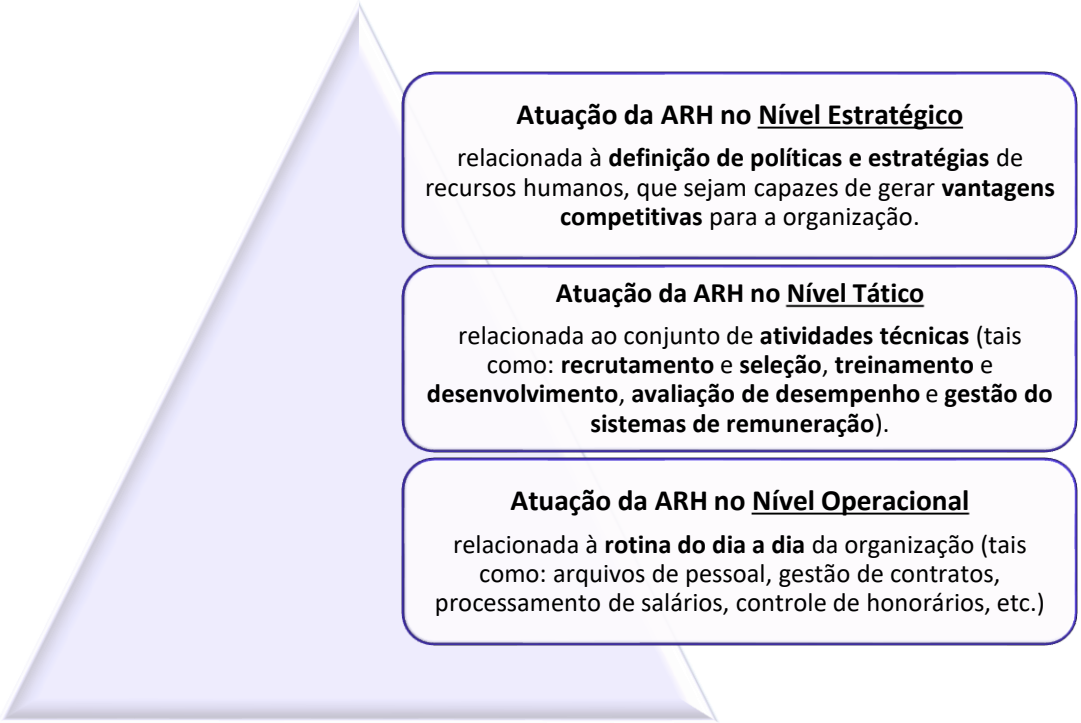
Vejamos[76]:

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

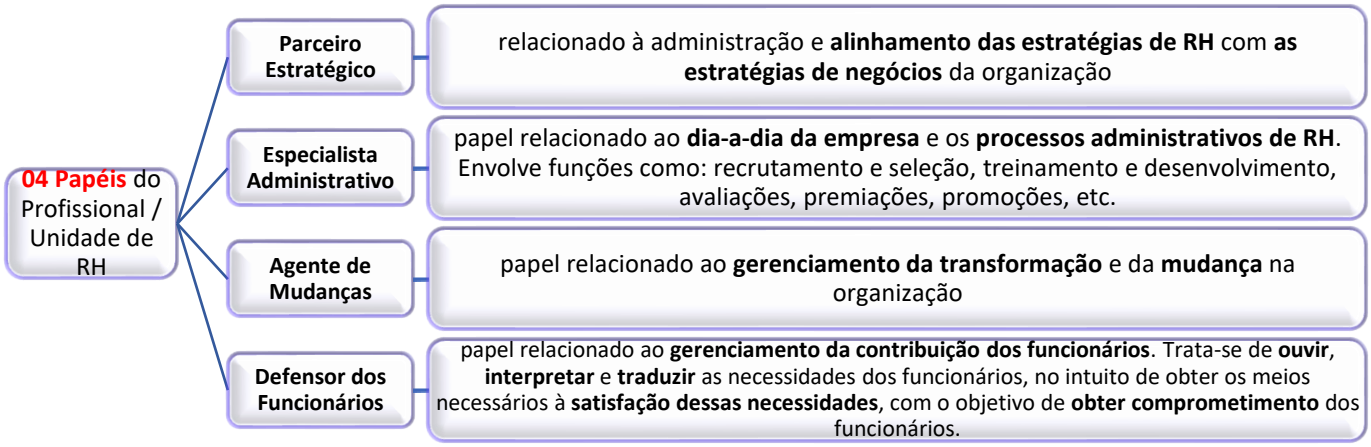
[76] Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.41

Planejamento, Estratégias e Políticas de Gestão de Pessoas

Atuação da Gestão de Pessoas nos Níveis Organizacionais



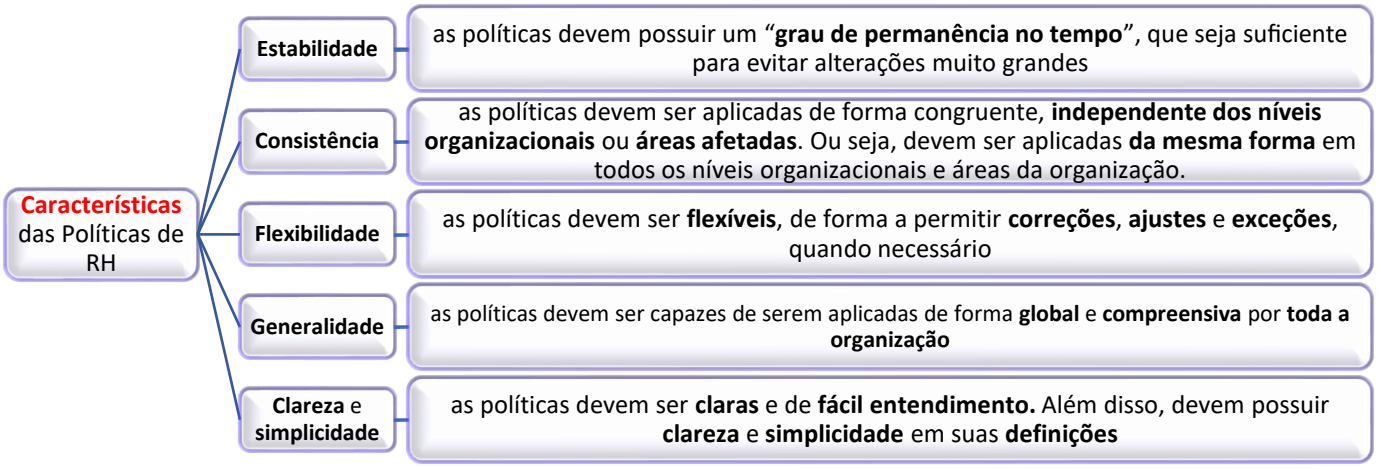
Papéis do Profissional / Unidade de Recursos Humanos



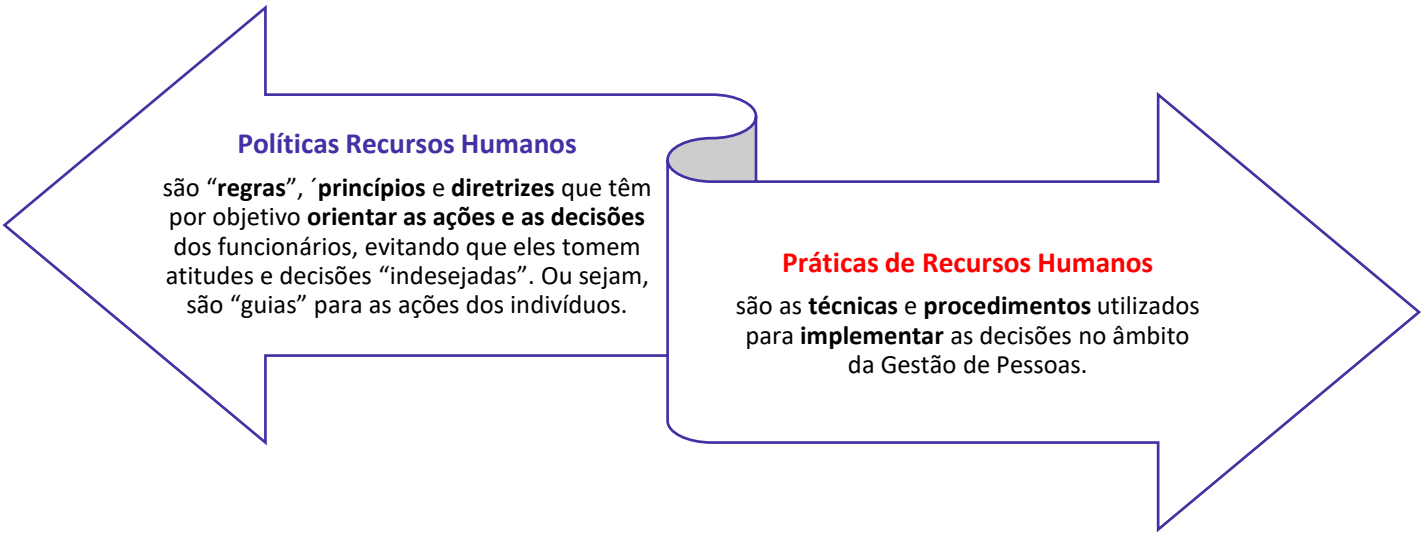
Políticas de Recursos Humanos

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

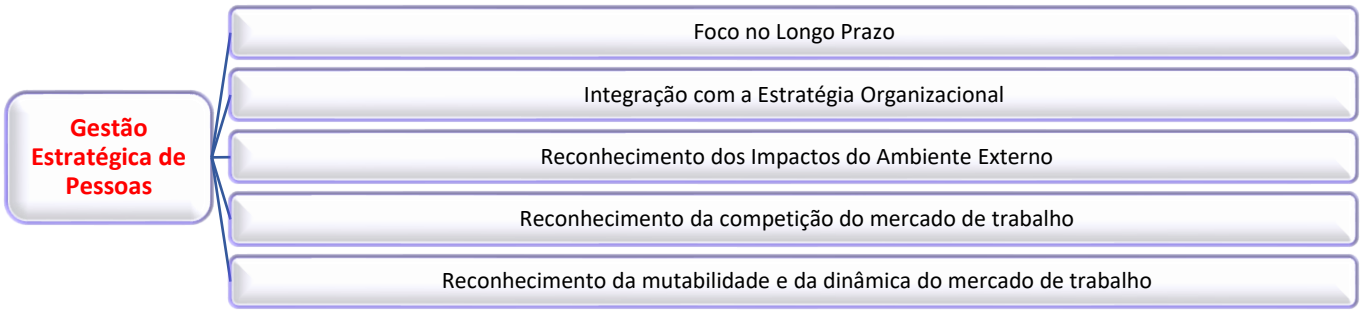
Cada organização deve desenvolver a sua própria política de RH, que seja adequada à sua filosofia e às suas necessidades. As políticas variam em decorrência do **contexto interno** da organização e do **ambiente externo**.



Políticas de Recursos Humanos x Práticas de Recursos Humanos



Estratégias de Recurso Humanos



Estratégia Conservadora x Estratégia Defensiva[77]

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

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

Estratégia de Controle x Estratégia de Comprometimento[78]

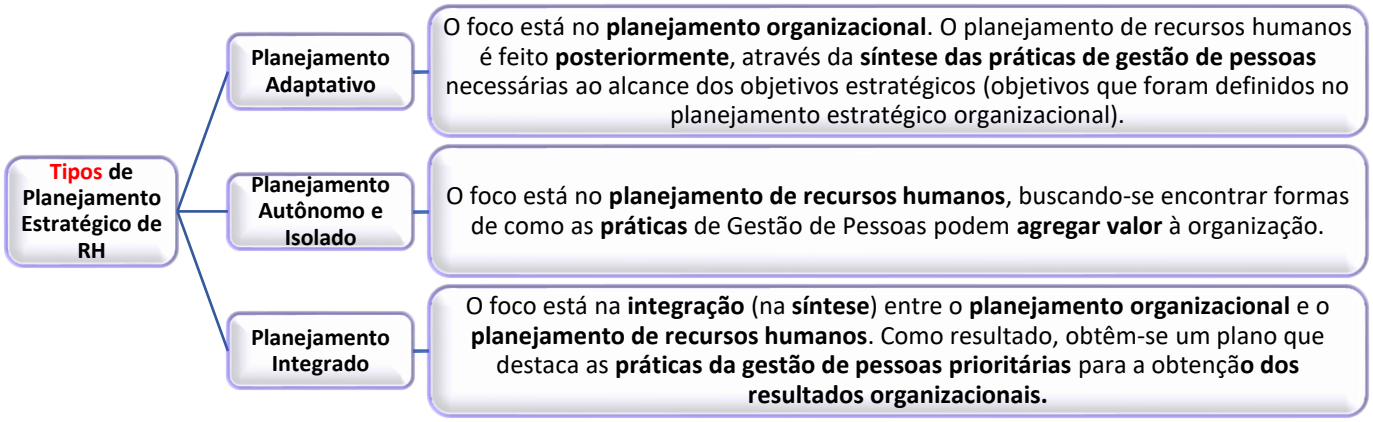
	Organização que adota uma **Estratégia de Controle**	Organização que adota uma **Estratégia de Comprometimento**
Estrutura Organizacional		
Estrutura Organizacional	Altamente hierarquizada (estrutura alta), separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias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

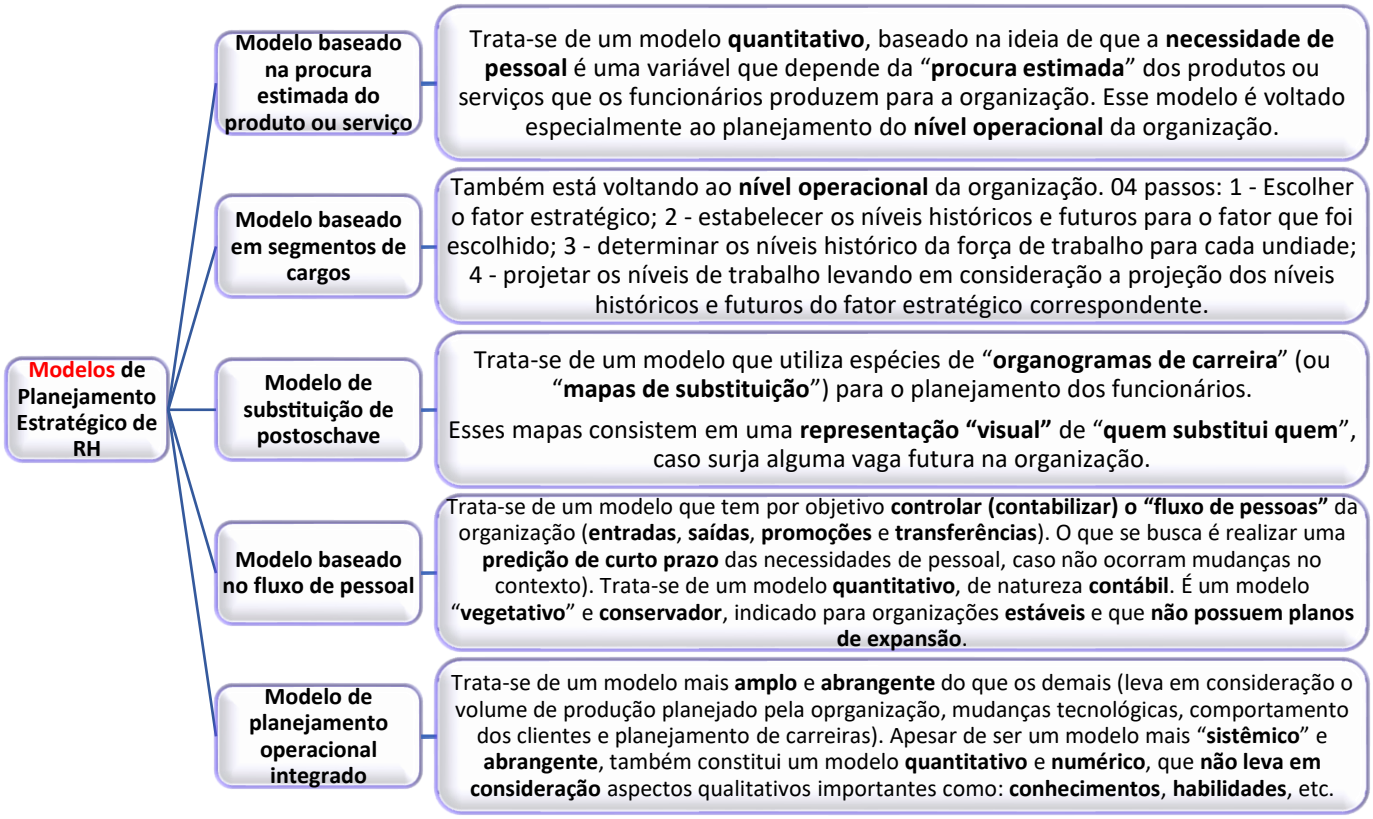
O que se percebe é que as organizações modernas estão cada vez mais **priorizando a adoção de uma Estratégia de Comprometimento**, no intuito de promover a **motivação** e o **comprometimento** dos funcionários, com o objetivo de que esses funcionários **gerem mais valor** para a organização e a organização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

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

Planejamento Estratégico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

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

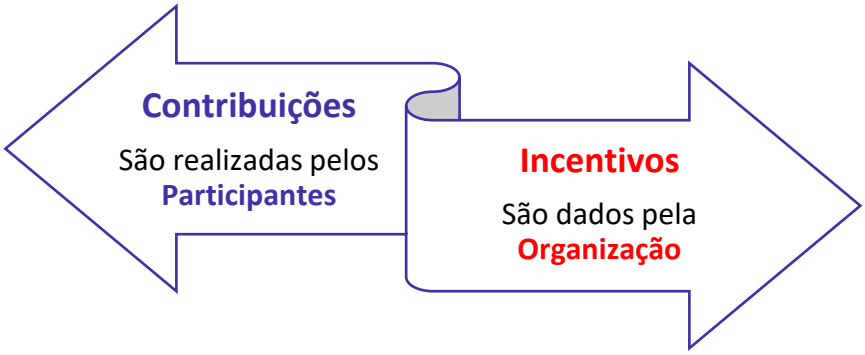




Equilíbrio Organizacional

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

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

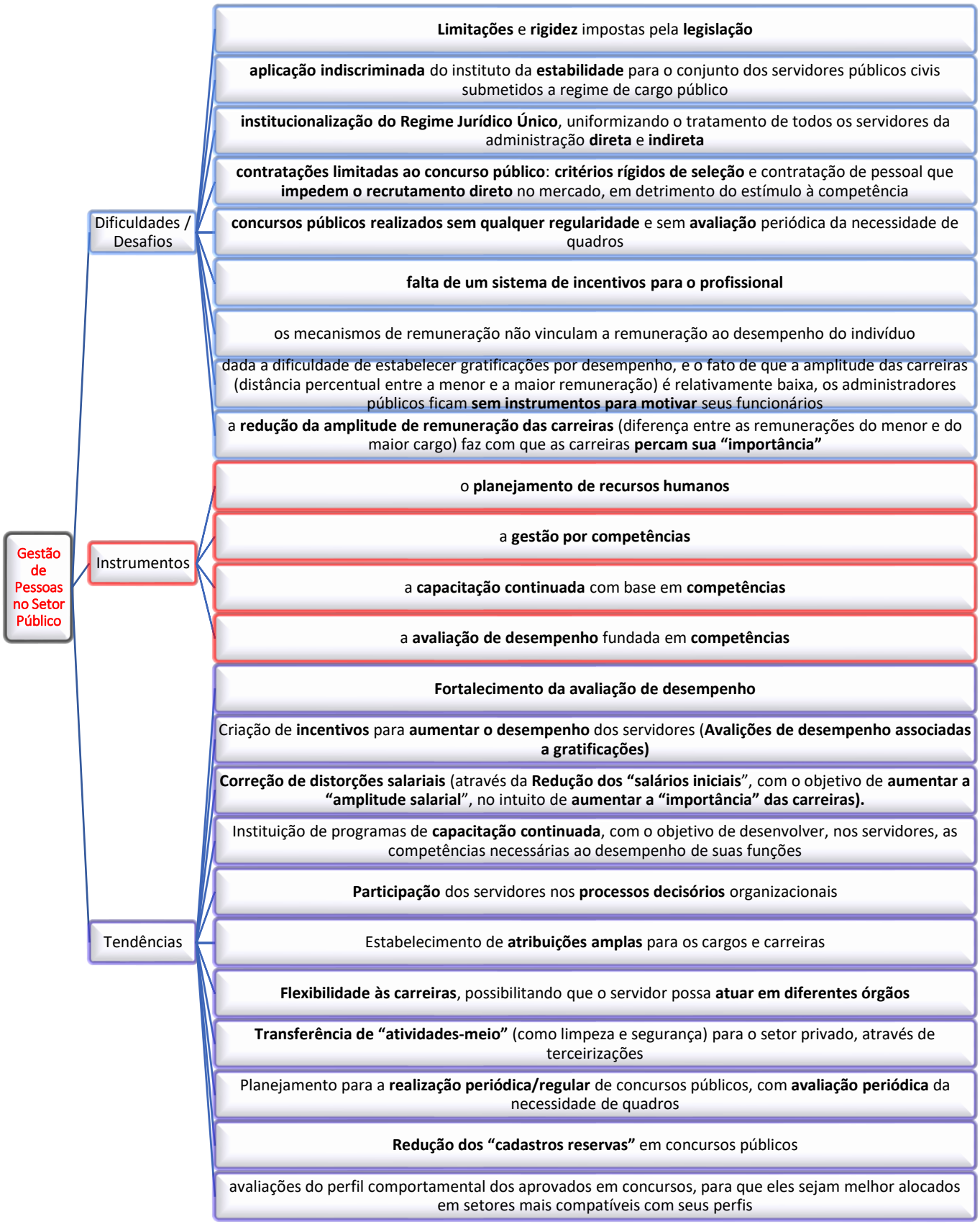


Postulados (Princípios Básicos) do Equilíbiro Organizacional

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

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

Gestão de Pessoas no Setor Público



Gestão de Pessoal Terceirizado

Nesse cenário globalizado em que vivemos, cada vez mais competitivo, o foco das organizações deve ser em suas **atividades-fim** (**atividades primárias/principais**). Ou seja, a organização deve direcionar todos os seus esforços e toda a sua atenção para aquelas atividades que trazem **vantagens competitivas** e **geram valor** aos clientes.

Nesse sentido, a tendência é que as "**atividades meio**" (**atividades secundárias**) sejam "terceirizadas".

De acordo com Silva[79], a **terceirização** consiste na "**transferência de atividades** para **fornecedores especializados**, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e **evoluindo em qualidade e produtividade**, **reduzindo custos** e **ganhando em competitividade**".

A responsabilidade pela "gestão do pessoal terceirizado" não é apenas da "empresa contratada" (prestadora dos serviços terceirizados). Pelo contrário! **Ambas as empresas** (a contratada e a contratante dos serviços terceirizados) **são responsáveis** pela "**gestão do pessoal terceirizado**".

Dentre algumas práticas de gestão do pessoal terceirizado que podem ser adotadas pelas empresas contratantes de serviços terceirizados podem-se citar:

- **Participação nas ideias e decisões**

- **Avaliação Periódica**

- **Reconhecimento do Trabalho**

- **Treinamento**

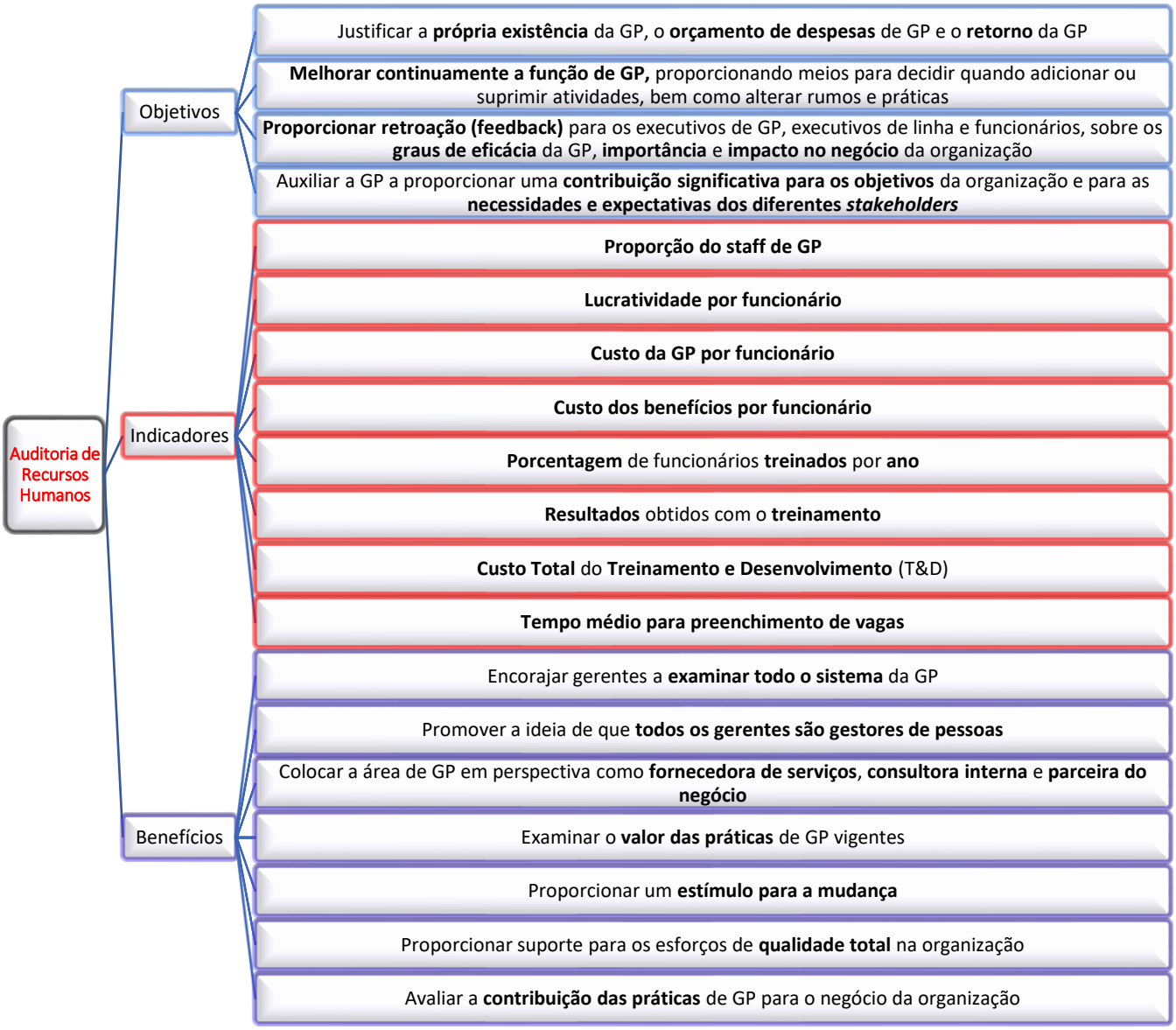
- **Não discriminação**

[79] SILVA (1997) ***apud*** PINTO, Márcia F. F. QUELHAS, Osvaldo L. G. ***Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira***. Revista FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.51-58, jul./dez. 2008.

Auditoria de Recursos Humanos

A **Auditoria de Recursos Humanos** (**Auditoria da Função de Gestão de Pessoas**), é uma avaliação sistemática que tem por objetivo **avaliar o desempenho da Gestão de Pessoas** na organização.

De acordo com Chiavenato, a **Auditoria de Recursos Humanos** "é uma revisão sistemática e formal desenhada para **medir custos e benefícios do programa global de GP** e comparar **eficiência** e **eficácia atual** com o **desempenho passado**, com o **desempenho em outras organizações** comparáveis e a **contribuição para os objetivos da organização**. Trata-se, na verdade de **avaliar o desempenho da GP** na organização."[80]



[80] CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.460



QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESGRANRIO – IBGE - Supervisor de Pesquisas - Tecnologia de Informação e Comunicação – 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.

Comentários:

São os processos de **desenvolver pessoas** que utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem **treinamento e desenvolvimento (capacitação)** das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

O gabarito é a letra E.

---

2. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - Administração – 2015)

Um administrador foi contratado para desenvolver as atividades voltadas para atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho eficaz dentro de uma organização.

Essas atividades referem-se ao desenvolvimento da administração de

a) operações

b) conhecimento

c) recursos humanos

d) cadeia de suprimentos

e) ciclo de vida do produto

Comentários:

Trata-se da administração de **recursos humanos**.

O gabarito é a letra C.

---

3. (CESGRANRIO – Petrobras – Profissional Júnior - Administração – 2015)

Atualmente existe um consenso, no ambiente empresarial, de que o diferencial da empresa está intimamente ligado ao elemento humano, um fator crítico de sucesso. As organizações procuram estabelecer estratégias que evidenciem sua preocupação com o desenvolvimento de seu pessoal, o reconhecimento relativo ao seu desempenho, dentre outras. As estratégias de recursos humanos e as estratégias da organização, de maneira geral, devem estar correlacionadas.

Isso ocorre porque a área de recursos humanos deve

a) estabelecer as diretrizes e a estrutura da organização, para que os empregados possam estabelecer seus planos de desenvolvimento profissional.

b) estruturar primeiramente as estratégias da sua área para que, posteriormente, as estratégias organizacionais sejam estabelecidas.

c) estabelecer as metas e os objetivos para o planejamento estratégico organizacional, em função dos recursos humanos disponíveis.

d) atuar como parceira estratégica da organização, encontrando meios consistentes para contribuir com o seu sucesso.

e) indicar equipes das diversas áreas da empresa para que estas possam implantar as estratégias por ela definidas.

Comentários:

Alguns dos principais objetivos da Gestão de Pessoas são[1]:

- Auxiliar a organização a alcançar seus objetivos.

- Ajudar a organização a realizar a sua missão.

- Proporcionar maior competitividade à organização.

- Proporcionar competências à organização.

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

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

- Aumentar a autorrealização dos funcionários.

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

- Administrar e impulsionar a mudança.

- Comunicar as Políticas de RH para toda a organização.

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

- Construir equipes de excelência.

- Estimular a criatividade e a flexibilidade dos funcionários.

- Construir a melhor empresa.

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

Portanto, a única alternativa correta é a letra D. Isso, pois, a área de recursos humanos deve atuar como parceira estratégica da organização, encontrando meios consistentes para contribuir com o seu sucesso.

O gabarito é a letra D.

---

4. (CESGRANRIO – Petrobras – Administrador(a) Júnior – 2014)

---

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

As organizações, buscando maior competitividade, compreenderam que os seus empregados, de maneira geral, são os elementos principais na conquista de novos mercados, de novos clientes e na expansão do negócio quando são bem geridos.

Assim, vários são os mecanismos que as organizações passaram a utilizar com o objetivo de desenvolver seus emprega- dos, adotando estratégias que os tornem mais produtivos.

O processo de elaboração das estratégias para os recursos humanos (RH) das empresas exige que alguns requisitos básicos sejam atendidos.

Fazem parte de tais requisitos que a(s)

a) estratégia seja elaborada pela área de RH e que a implantação fique a cargo do nível operacional, aumentando, assim, a produtividade.

b) área de RH aja com a colaboração de todos os empregados, e que as estratégias de recursos humanos estejam diretamente ligadas à estratégia corporativa.

c) responsabilidade pela elaboração e implantação das estratégias seja dos empregados operacionais, porque o objetivo é aumentar a sua capacitação.

d) estratégias sejam focadas na produção, porque o nível tático da empresa é que atua diretamente na execução das atividades.

e) estratégias sejam individualizadas, tendo em vista que cada ser humano é único e não se pode dar a ele um tratamento padronizado.

Comentários:

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

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

Assim, a área de RH deve agir com a colaboração de todos os empregados, e as estratégias de recursos humanos estejam diretamente ligadas à estratégia corporativa (da organização como um todo).

O gabarito é a letra B.

---

5. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - Administração – 2014)

Em termos históricos, a evolução dos conceitos de gestão de pessoas é um reflexo das transformações social, política e econômica de nosso país ao longo do último século. A esse respeito, pode-se afirmar que, em um determinado período, ocorreu a valorização das

atividades de treinamento e desenvolvimento, dos cargos, dos salários e dos benefícios, uma vez que a mão de obra qualificada se mostrou escassa, em função do "milagre brasileiro" e do consequente avanço econômico e crescimento das organizações.

Essa afirmação descreve os conceitos de gestão de pessoas valorizados no período compreendido de

a) 1890 a 1930

b) 1930 a 1950

c) 1950 a 1964

d) 1964 a 1978

e) 1980 a 1990

Comentários:

De **1964 a 1979**: em 1964 os militares assumiram o poder e houve um quase absoluto controle econômico e político da classe trabalhadora. As lideranças sindicais foram "abafadas" juntamente com as reivindicações operárias. De 1968 a 1973 (período do milagre brasileiro) o país passou por um significativo crescimento econômico.

Contudo, o cenário mudou e, a partir de 1973, a situação econômica do país já não permitia que as empresas fossem otimistas. Os níveis de inflação voltaram a subir; a mão de obra tornou-se mais escassa e o movimento operário ("abafado" por toda uma década), voltou a se manifestar.

Esse cenário fez com que as organizações tomassem atitudes mais concretas em relação à administração de seus recursos (materiais, financeiros e humanos). Como consequência, diversas empresas passaram a dar uma maior atenção a certas áreas de recursos humanos (que até então eram pouco consideradas) tais como: **treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e benefícios**.

Foi nesse período que se consolidou o nome "Administração de Recursos Humanos" (ARH).

O gabarito é a letra D.



LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESGRANRIO – IBGE - Supervisor de Pesquisas - Tecnologia de Informação e Comunicação – 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.

2. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - Administração – 2015)

Um administrador foi contratado para desenvolver as atividades voltadas para atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho eficaz dentro de uma organização.

Essas atividades referem-se ao desenvolvimento da administração de

a) operações

b) conhecimento

c) recursos humanos

d) cadeia de suprimentos

e) ciclo de vida do produto

3. (CESGRANRIO – Petrobras – Profissional Júnior - Administração – 2015)

Atualmente existe um consenso, no ambiente empresarial, de que o diferencial da empresa está intimamente ligado ao elemento humano, um fator crítico de sucesso. As organizações procuram estabelecer estratégias que evidenciem sua preocupação com o desenvolvimento de seu pessoal, o reconhecimento relativo ao seu desempenho, dentre outras. As estratégias de recursos humanos e as estratégias da organização, de maneira geral, devem estar correlacionadas.

Isso ocorre porque a área de recursos humanos deve

a) estabelecer as diretrizes e a estrutura da organização, para que os empregados possam estabelecer seus planos de desenvolvimento profissional.

b) estruturar primeiramente as estratégias da sua área para que, posteriormente, as estratégias organizacionais sejam estabelecidas.

c) estabelecer as metas e os objetivos para o planejamento estratégico organizacional, em função dos recursos humanos disponíveis.

d) atuar como parceira estratégica da organização, encontrando meios consistentes para contribuir com o seu sucesso.

e) indicar equipes das diversas áreas da empresa para que estas possam implantar as estratégias por ela definidas.

4. (CESGRANRIO – Petrobras – Administrador(a) Júnior – 2014)

As organizações, buscando maior competitividade, compreenderam que os seus empregados, de maneira geral, são os elementos principais na conquista de novos mercados, de novos clientes e na expansão do negócio quando são bem geridos.

Assim, vários são os mecanismos que as organizações passaram a utilizar com o objetivo de desenvolver seus emprega- dos, adotando estratégias que os tornem mais produtivos.

O processo de elaboração das estratégias para os recursos humanos (RH) das empresas exige que alguns requisitos básicos sejam atendidos.

Fazem parte de tais requisitos que a(s)

a) estratégia seja elaborada pela área de RH e que a implantação fique a cargo do nível operacional, aumentando, assim, a produtividade.

b) área de RH aja com a colaboração de todos os empregados, e que as estratégias de recursos humanos estejam diretamente ligadas à estratégia corporativa.

c) responsabilidade pela elaboração e implantação das estratégias seja dos empregados operacionais, porque o objetivo é aumentar a sua capacitação.

d) estratégias sejam focadas na produção, porque o nível tático da empresa é que atua diretamente na execução das atividades.

e) estratégias sejam individualizadas, tendo em vista que cada ser humano é único e não se pode dar a ele um tratamento padronizado.

5. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - Administração – 2014)

Em termos históricos, a evolução dos conceitos de gestão de pessoas é um reflexo das transformações social, política e econômica de nosso país ao longo do último século. A esse respeito, pode-se afirmar que, em um determinado período, ocorreu a valorização das atividades de treinamento e desenvolvimento, dos cargos, dos salários e dos benefícios, uma vez que a mão de obra qualificada se mostrou escassa, em função do "milagre brasileiro" e do consequente avanço econômico e crescimento das organizações.

Essa afirmação descreve os conceitos de gestão de pessoas valorizados no período compreendido de

a) 1890 a 1930

b) 1930 a 1950

c) 1950 a 1964

d) 1964 a 1978

e) 1980 a 1990



GABARITO

1. Letra E
2. Letra C
3. Letra D
4. Letra B
5. Letra D

Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.