

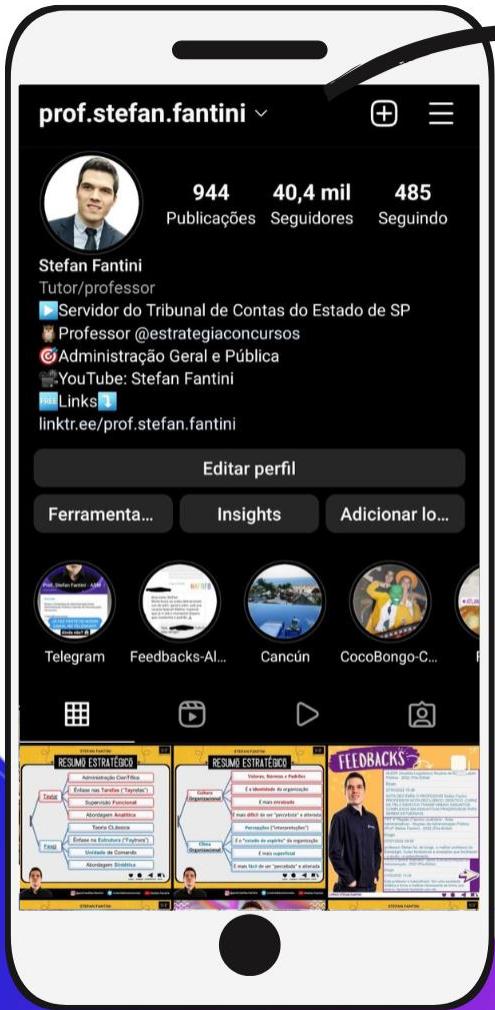


By @kakashi_copiador



Estratégia

Concursos



 **@prof.stefan.fantini**

 **t.me/admconcursos**

 **Stefan Fantini**



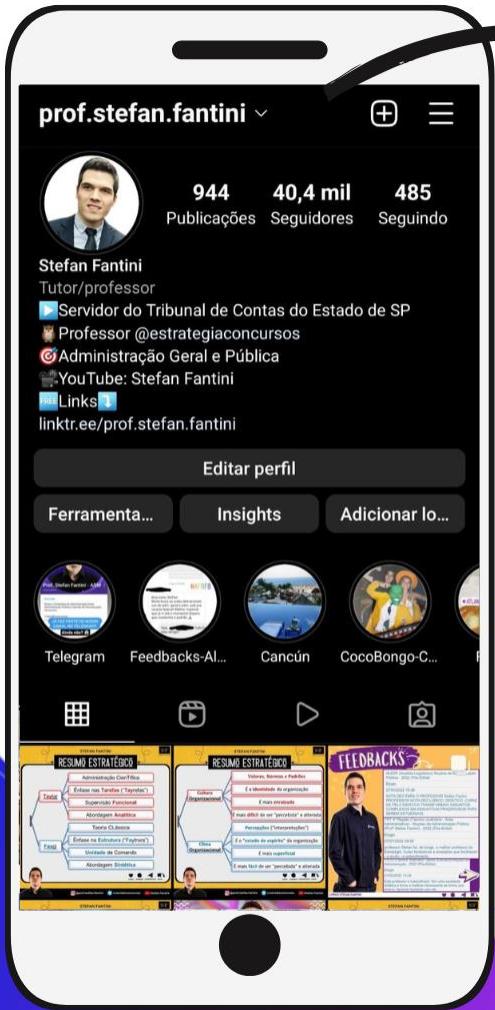
Estratégia
Concursos





GESTÃO DE PESSOAS

Prof. Stefan Fantini
@prof.stefan.fantini



 @prof.stefan.fantini

 t.me/admconcursos

 Stefan Fantini



Estratégia
Concursos



Gestão de Pessoas

Conceito

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.



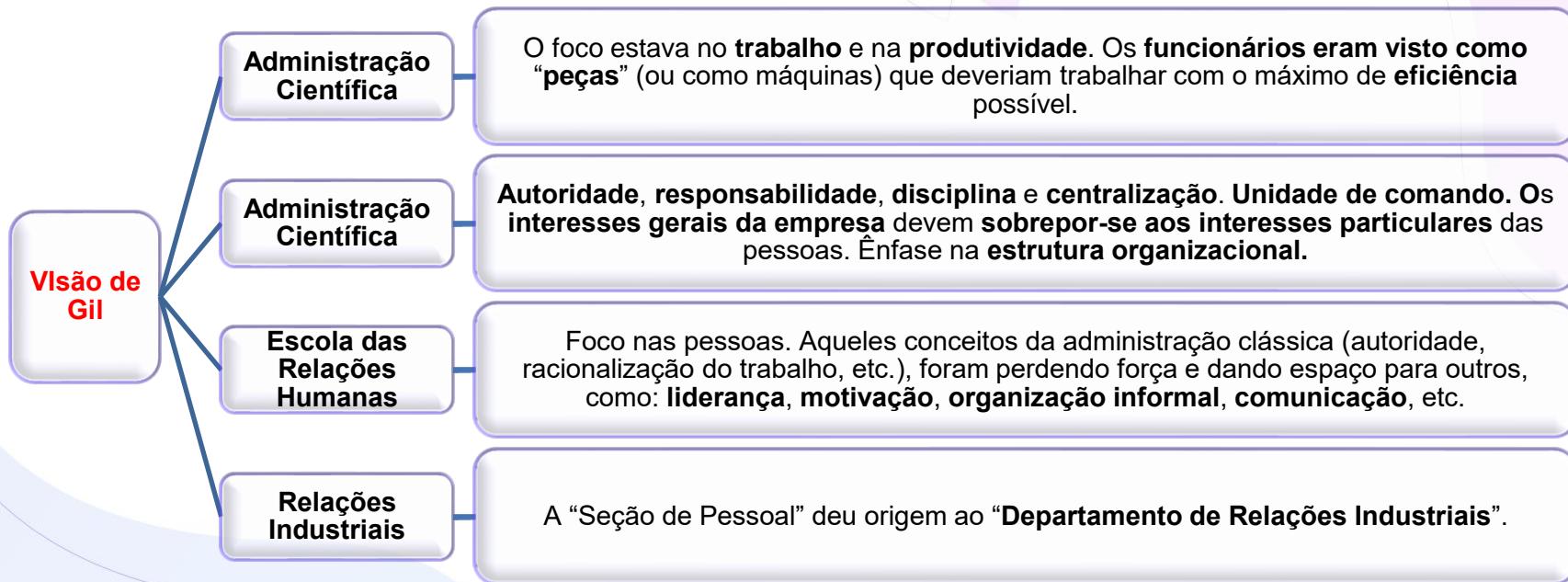
HORA DE
PRATICAR!

(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.

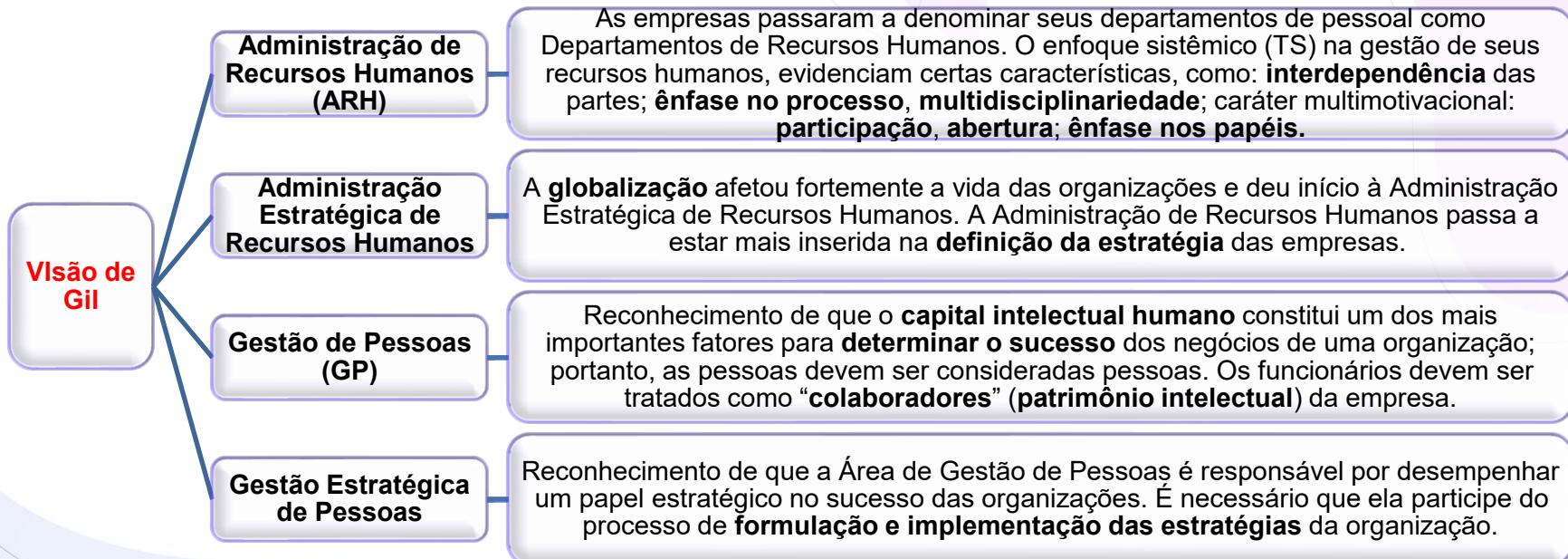
Gestão de Pessoas

Evolução Histórica (Gil)



Gestão de Pessoas

Evolução Histórica (Gil)



Gestão de Pessoas

Evolução Histórica (Chiavenato)

Visão de Chiavenato

**Departamentos de Pessoal (DP)
e Departamentos de Relações Industriais (DRI)**
Era da Industrialização Clássica
(1900 a 1950)

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.

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.

Administração de Recursos Humanos (ARH)
Era da Industrialização Neoclássica
(1950 a 1990)

As pessoas passam a ser consideradas **agentes passivos** que devem ser **administradas** pela organização. São vistas como um “**recurso**” (patrimônio **“físico”**) a ser gerido pela administração.

Gestão de Pessoas (GP)
Era da Informação (após 1990)

As pessoas passam a ser consideradas **agentes ativos e inteligentes**. As pessoas são vistas como “**talentos**” que fornecem **competências fundamentais** para o **sucesso organizacional**.

As pessoas, agora, são consideradas “**parceiras**” da organização. São consideradas “**patrimônio intelectual**” da organização.

As práticas de Recursos Humanos passam a ser **descentralizadas** e desempenhadas pelos **gestores de linha**. Já as tarefas e atividades operacionais e “**burocráticas**” são transferidas para **terceiros**.

Gestão de Pessoas

Evolução Histórica (Chiavenato)

	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



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.



HORA DE PRATICAR! (ANVISA – Analista Administrativo – 2013 - ADAPTADA)

(...)

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.



HORA DE
PRATICAR!

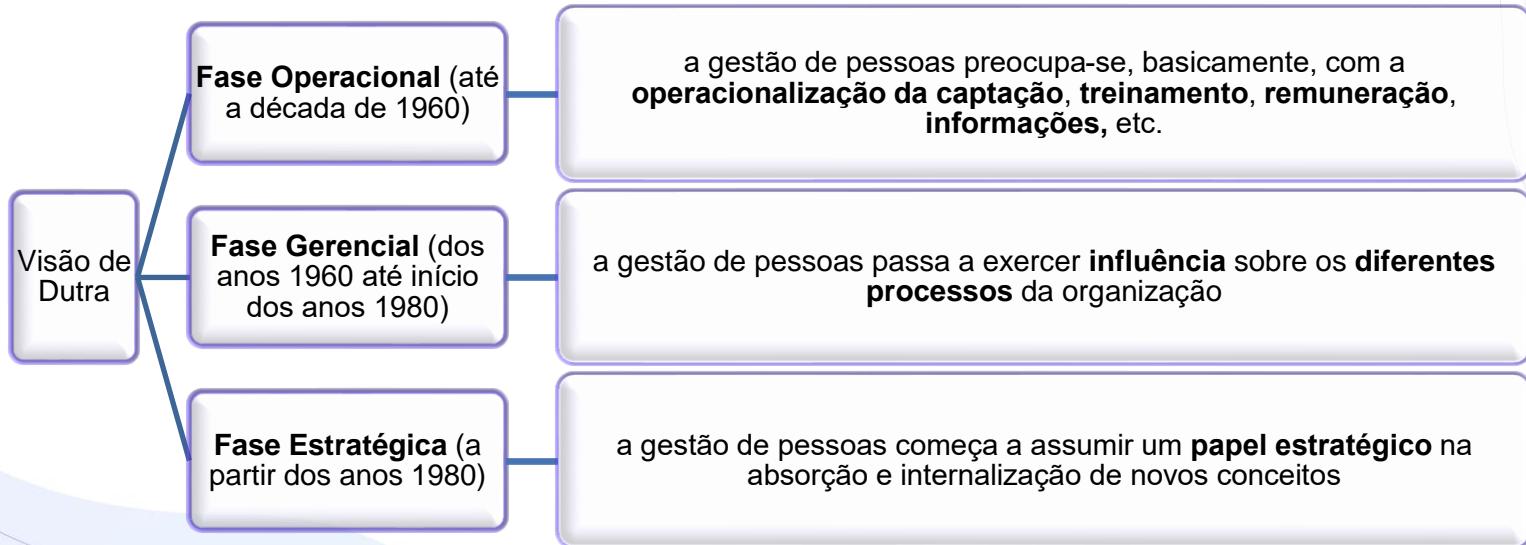
(ANVISA – Analista Administrativo – 2013 - ADAPTADA)

(...)

- 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

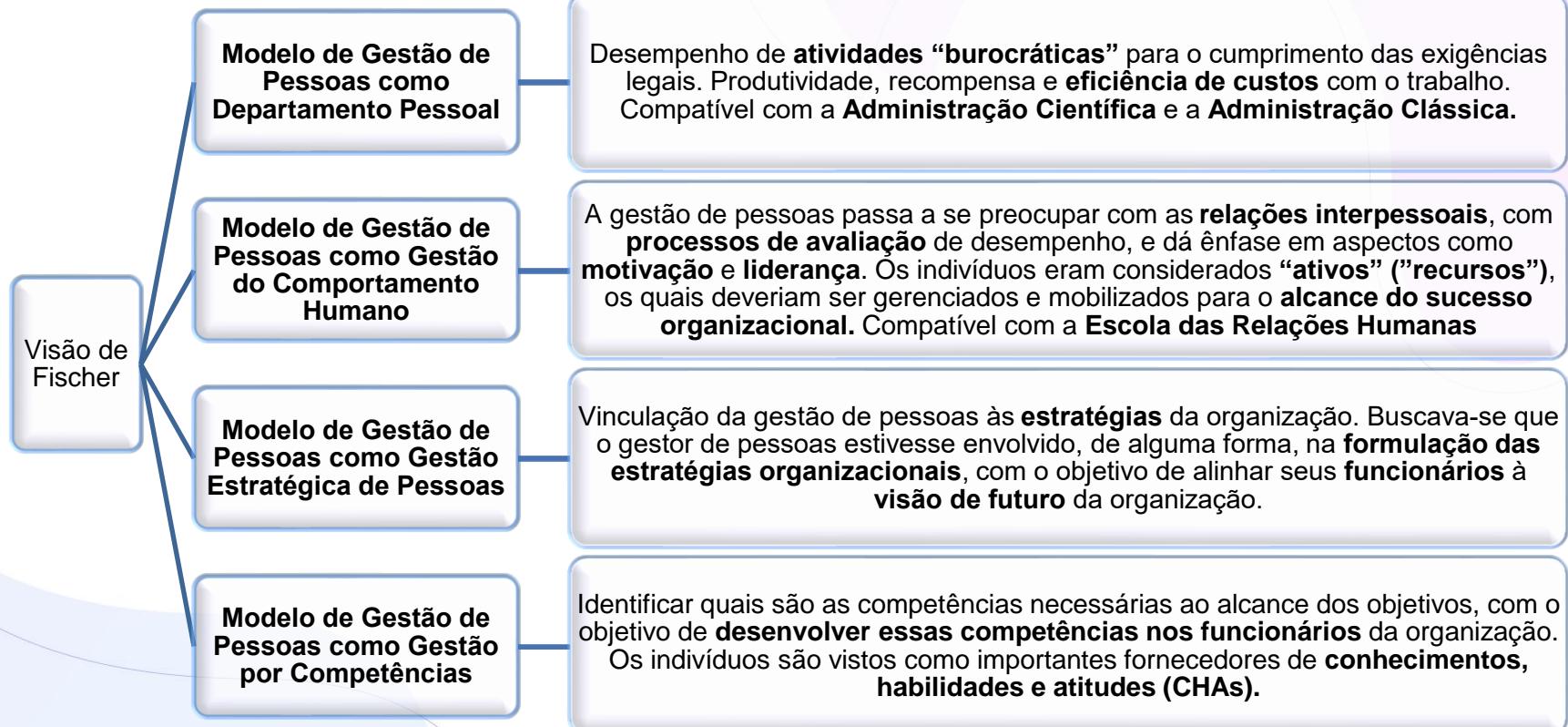
Gestão de Pessoas

Evolução Histórica (Dutra)



Gestão de Pessoas

Evolução Histórica (Fisher)





HORA DE
PRATICAR!

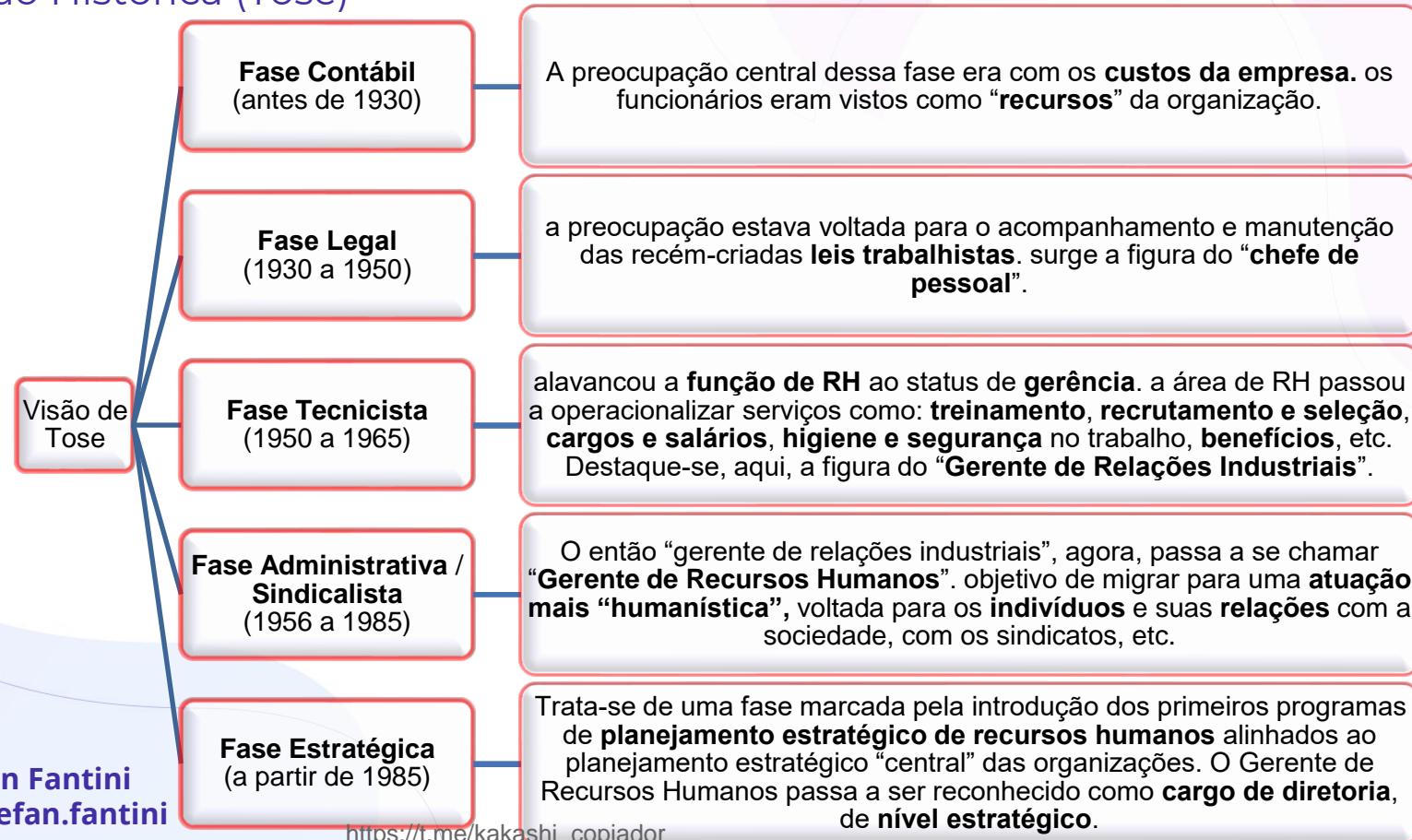
(FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente - 2019)

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.

Gestão de Pessoas

Evolução Histórica (Tose)





HORA DE PRATICAR! (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



HORA DE
PRATICAR!

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

(...)

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.



HORA DE
PRATICAR!

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

(...)

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.



HORA DE
PRATICAR!

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

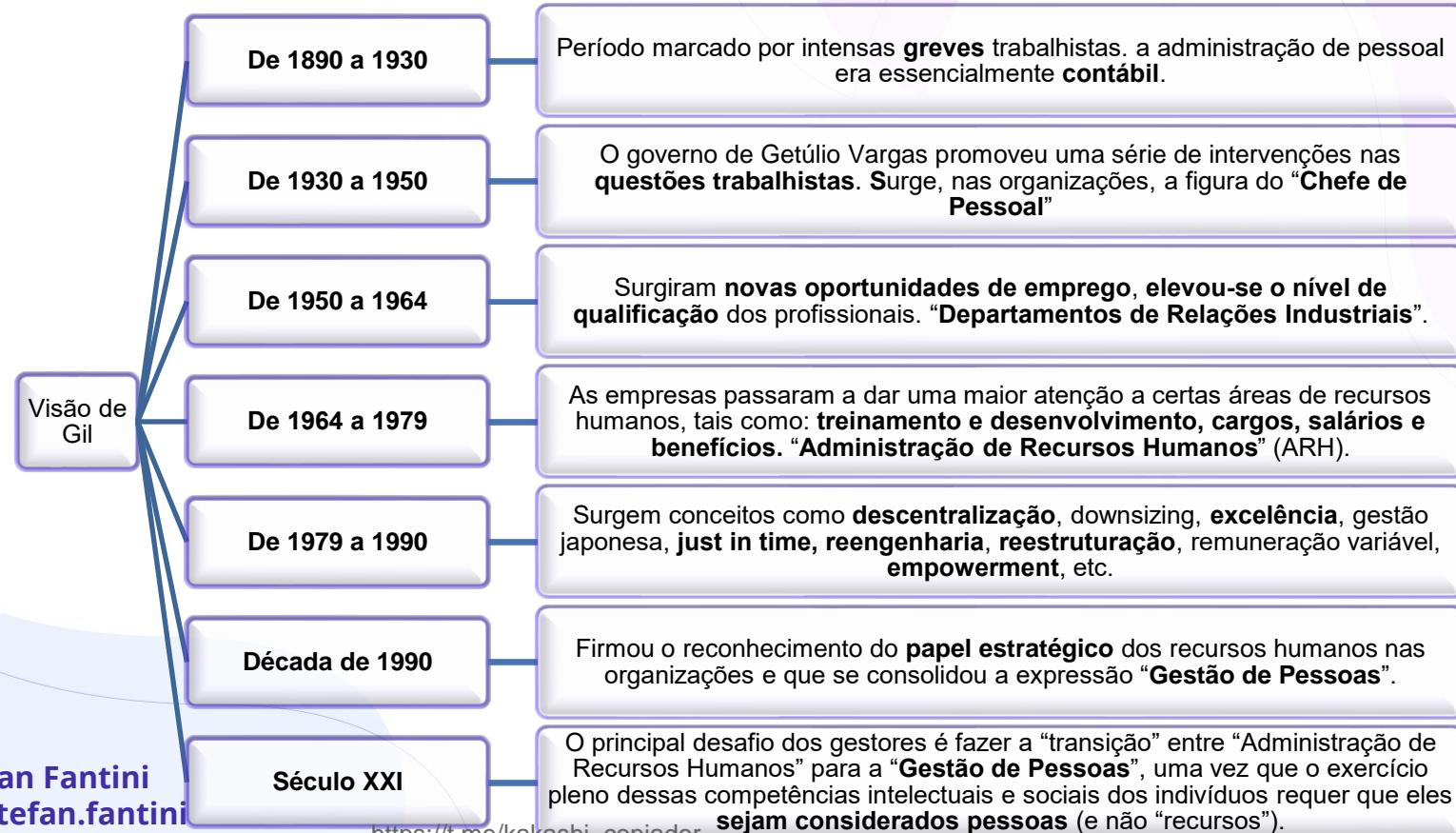
(...)

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.

Gestão de Pessoas

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



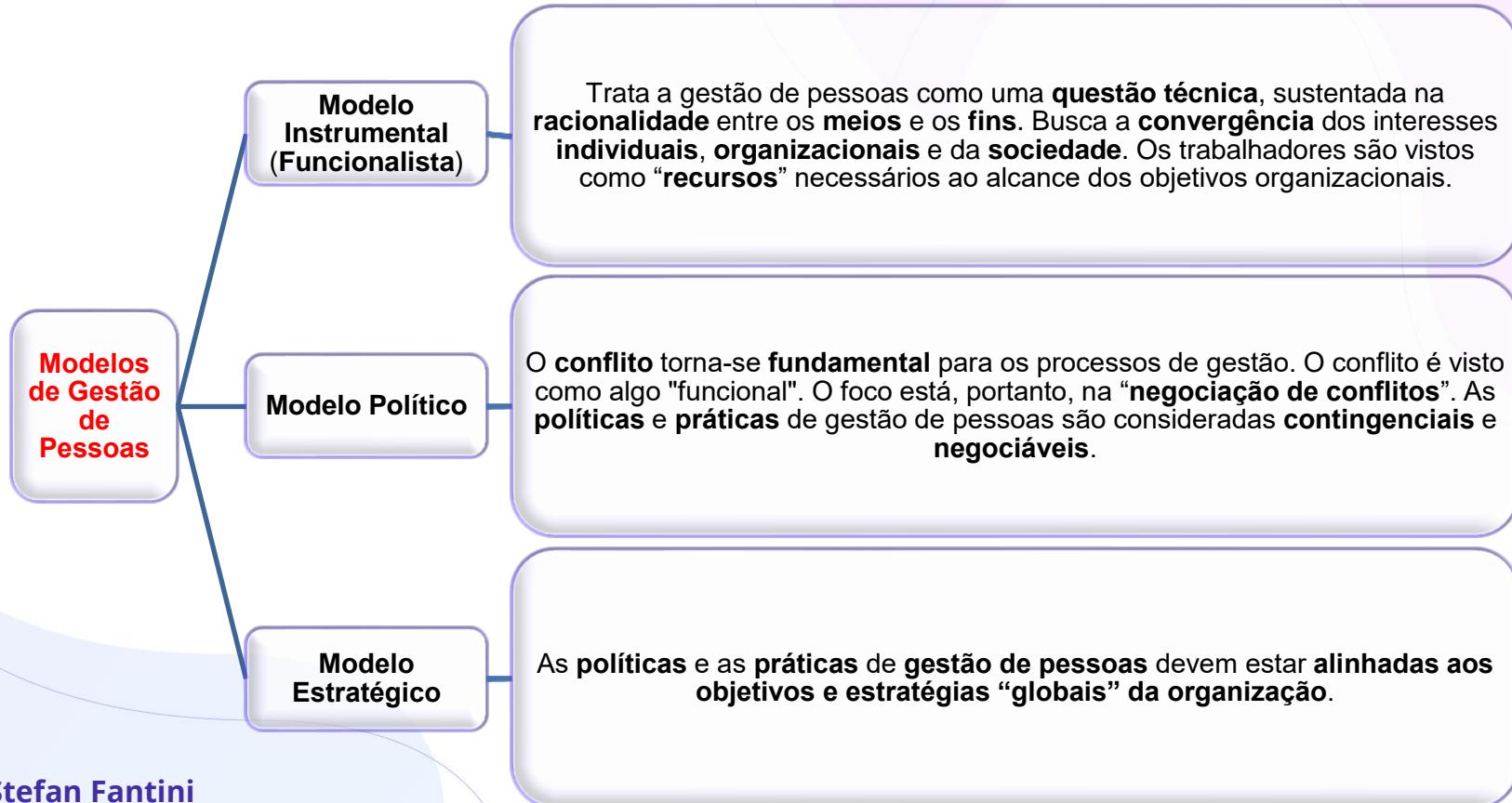
Administração de Recursos Humanos

- Pessoas são "**recursos**" (patrimônio físico)
- Manutenção da cultura organizacional, introversão, isolamento, ênfase na eficiência interna, rotina burocratizada, e uma visão voltada para o **passado e presente**.

Gestão de Pessoas

- Pessoas são "**parceiras**" (patrimônio **intelectual**)
- Mudança cultural, inovação, extroversão, visão estratégia, ênfase na eficácia organizacional, administração participativa, e uma visão voltada para o **futuro**.

Modelos de Gestão de Pessoas





HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – TRT 8a Região – Analista – 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.



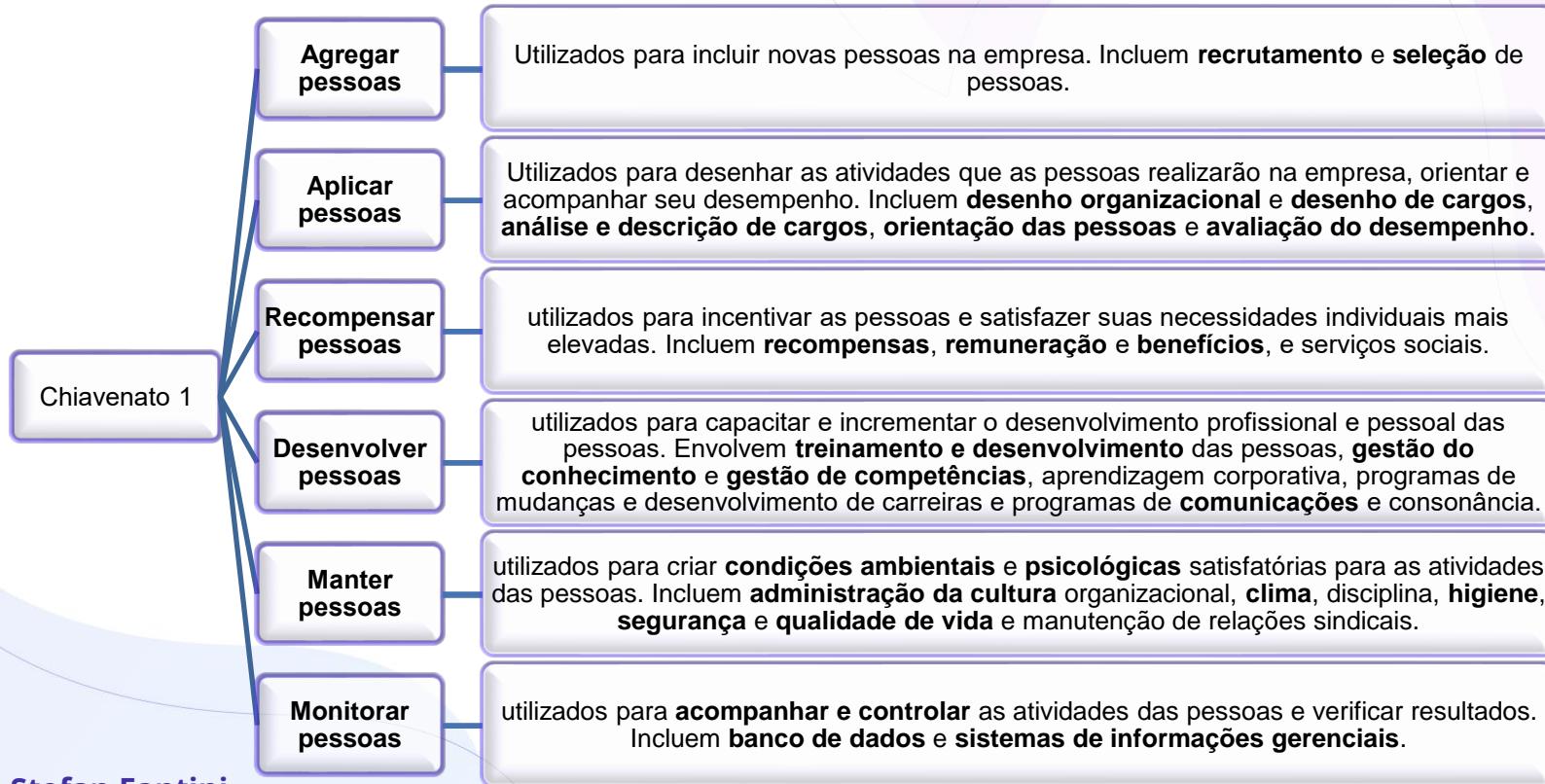
HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – TRT 8a Região – Analista – 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.

Processos de Gestão de Pessoas

Chiavenato 1





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.
- 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.



HORA DE PRATICAR! (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 individuais), 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).



HORA DE
PRATICAR!

(FGV – TCE-BA – Agente Público)

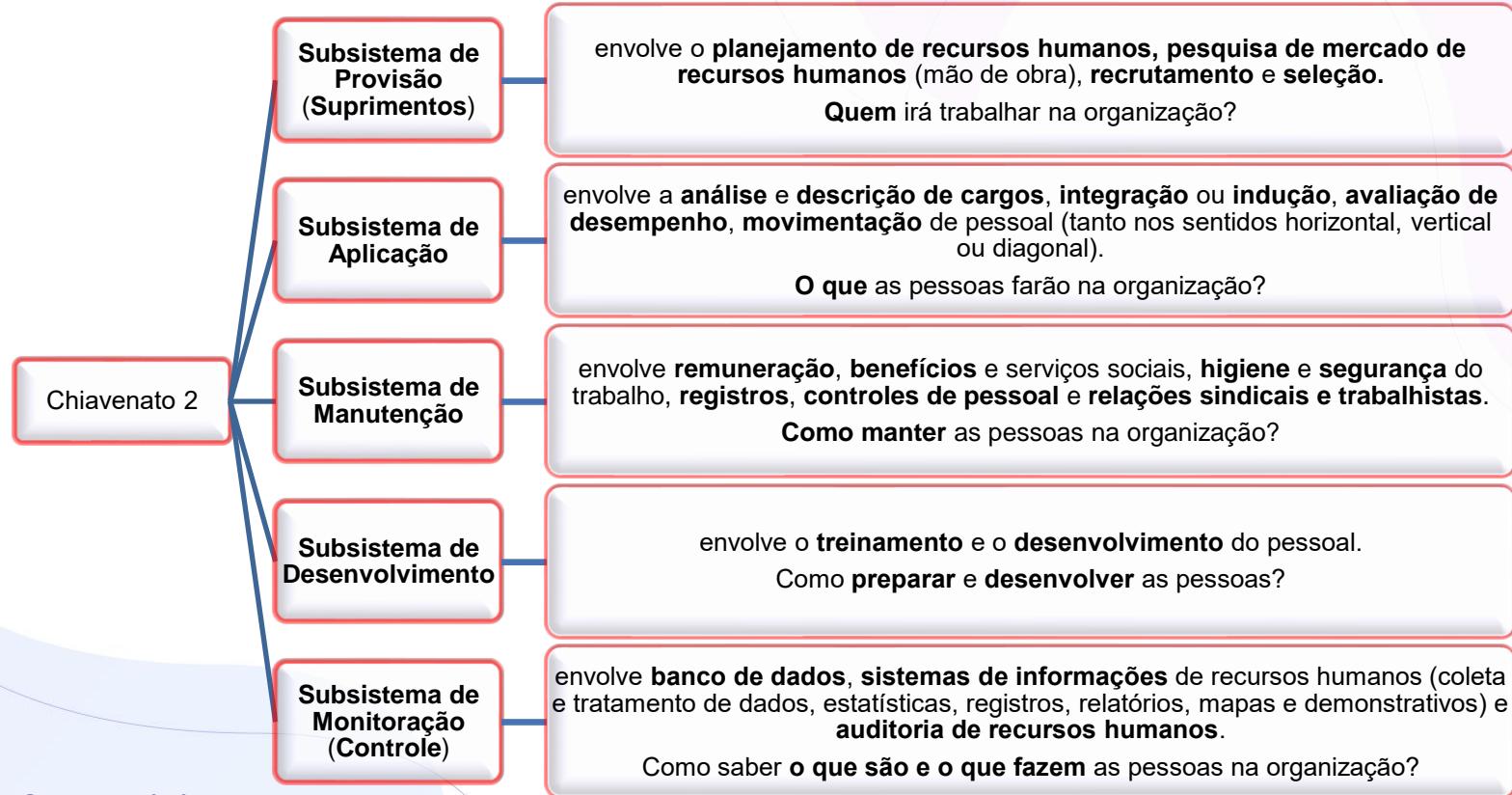
(...)

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.

Processos de Gestão de Pessoas

Chiavenato 2





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.



HORA DE PRATICAR! (CONSULPLAN – CBTU – Técnico – 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, relate adequadamente as colunas.

1. Provisão.
2. Aplicação.
3. Manutenção.
4. Desenvolvimento.
5. Monitoração.



HORA DE
PRATICAR!

(CONSULPLAN – CBTU – Técnico – Administração)

(...)

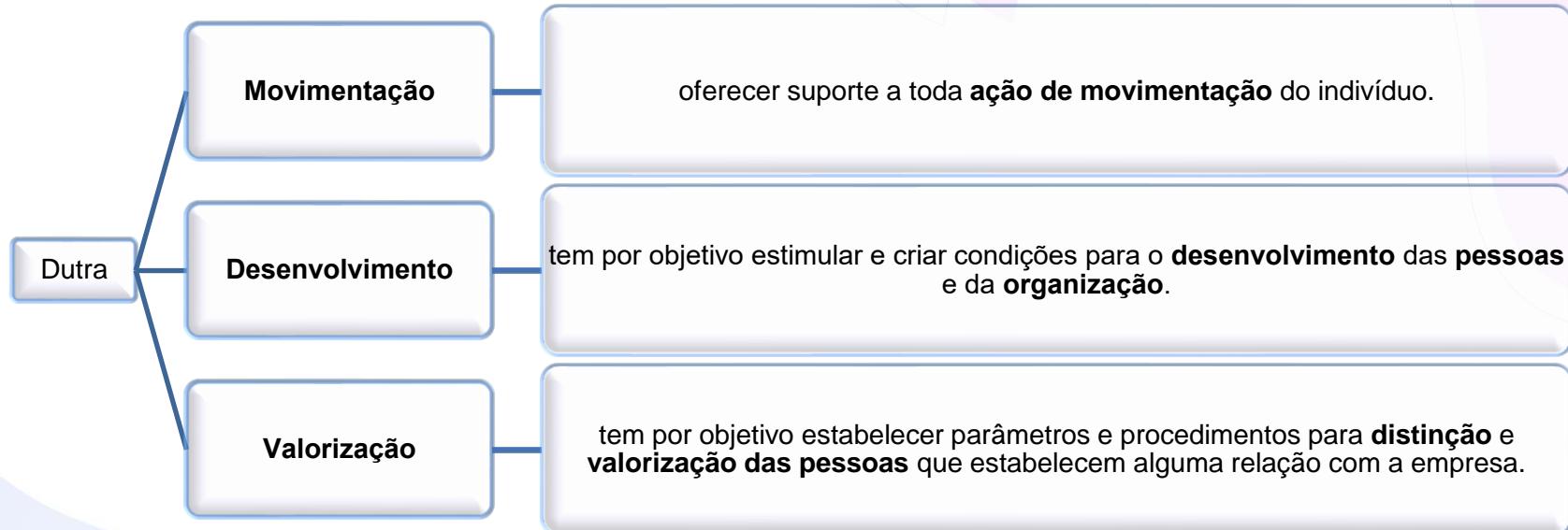
- () Como manter as pessoas trabalhando na organização?
- () Como saber o que são e o que fazem as pessoas?
- () Quem irá trabalhar na organização?
- () Como preparar e desenvolver as pessoas?
- () O que as pessoas farão na organização?

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.

Processos de Gestão de Pessoas

Dutra





HORA DE
PRATICAR!

(FCM – Prefeitura de Caranaíba-MG – Técnico – 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.



HORA DE
PRATICAR!

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

(...)

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.



HORA DE
PRATICAR!

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

(...)

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).



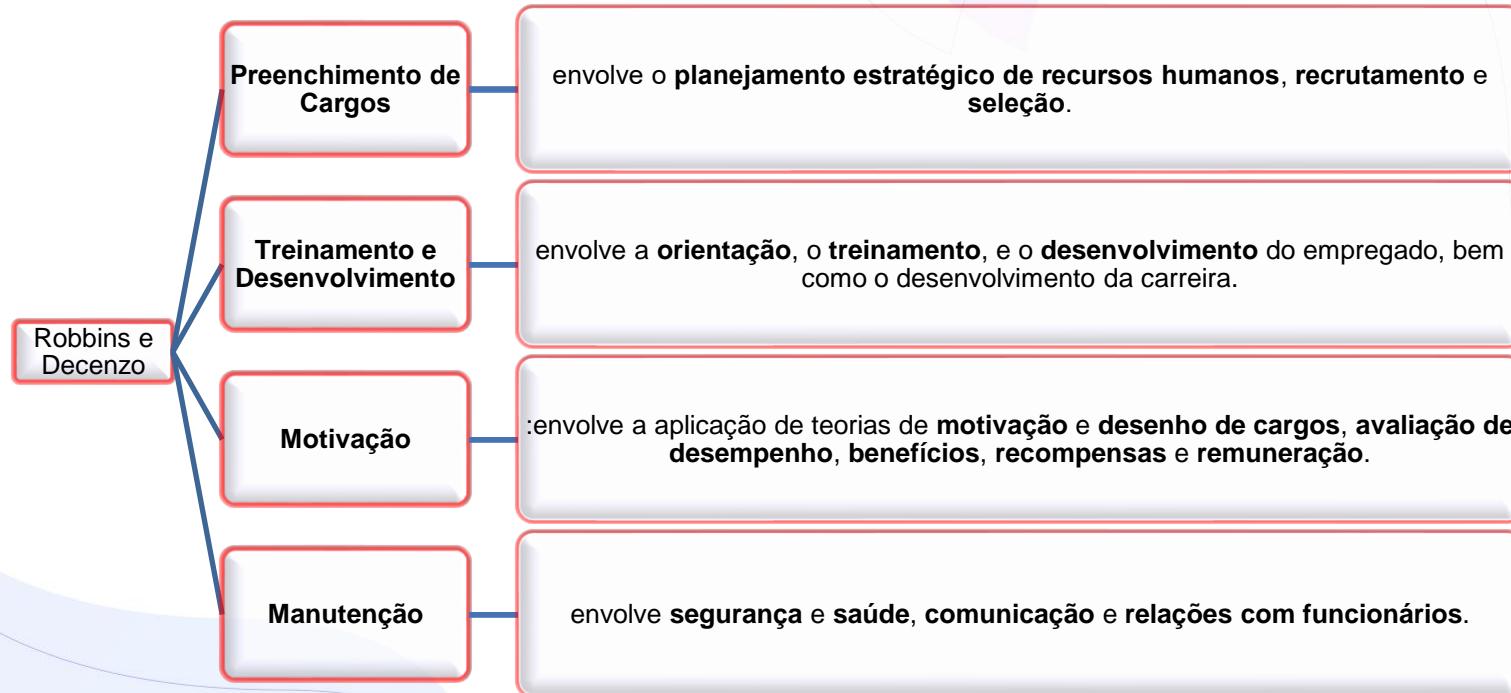
HORA DE PRATICAR! (FCC – TRT 24a Região – Analista Judiciário)

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.

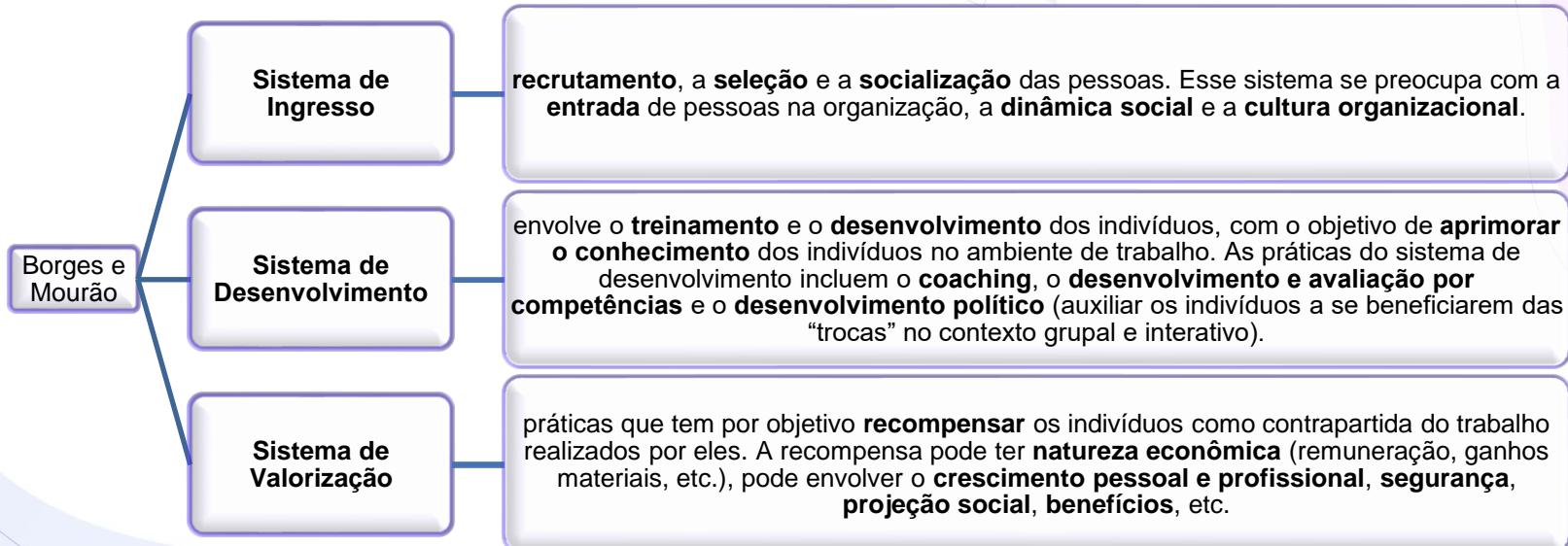
Processos de Gestão de Pessoas

Robbins e Decenzo



Processos de Gestão de Pessoas

Borges e Mourão





HORA DE
PRATICAR!

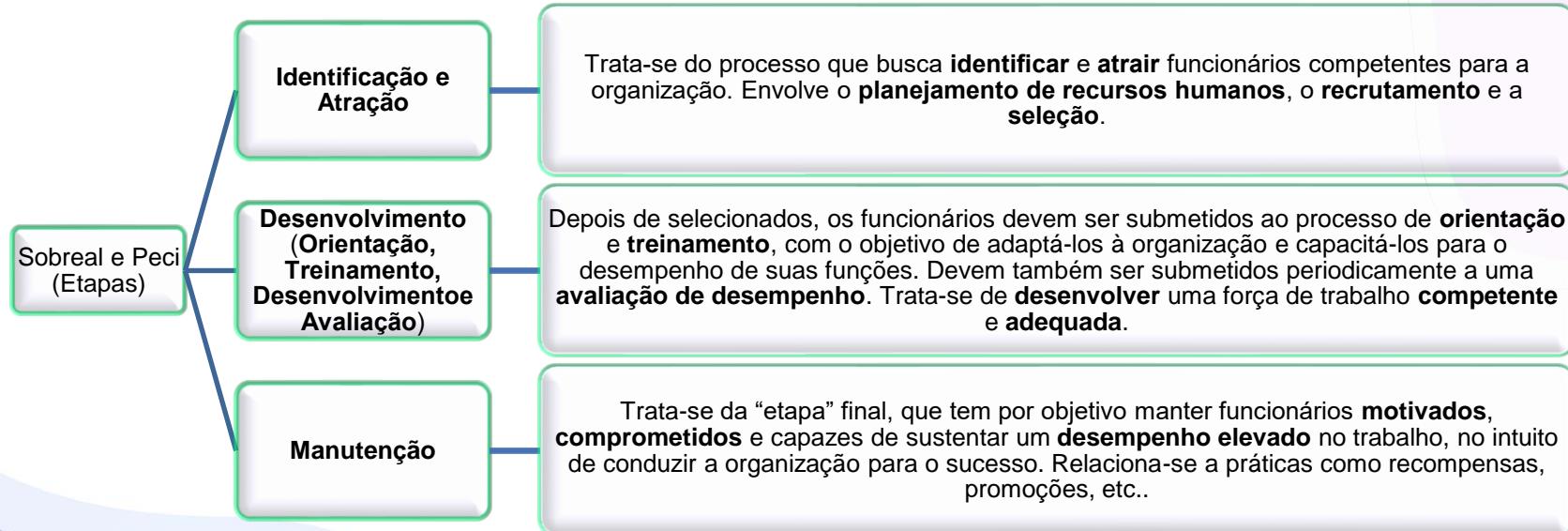
(FCC – TRT 4a Região – Analista Judiciário - 2015)

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.

Processos de Gestão de Pessoas

Sobral e Peci (Etapas)





HORA DE
PRATICAR!

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

Prof. Stefan Fantini

@prof.stefan.fantini

Processos de Gestão de Pessoas

Marras



Responsabilidade de Linha x Função de Staff

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



HORA DE
PRATICAR!

(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.

Objetivos da Gestão de Pessoas

03 Objetivos Centrais - Sobral e Peci

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**

Mantar os funcionários **comprometidos e satisfeitos** com a organização

Objetivos da Gestão de Pessoas

Principais Objetivos

**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**

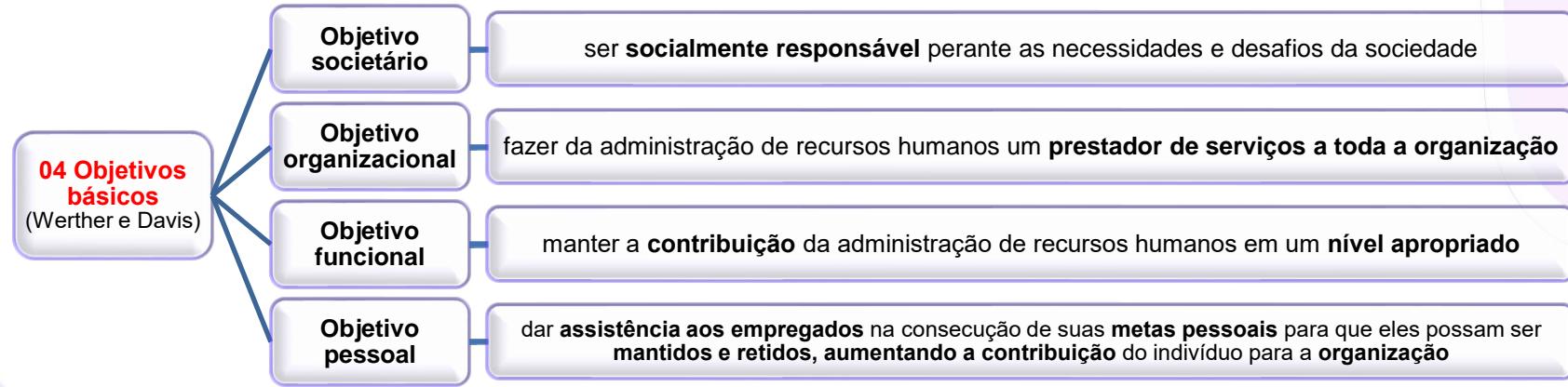
Estimular a **criatividade** e a **flexibilidade** dos funcionários

Construir a **melhor empresa**

Identificar, desenvolver e alocar os funcionários de acordo com os seus “**talentos**”

Objetivos da Gestão de Pessoas

04 Objetivos Básicos (Werther e Davis)





HORA DE PRATICAR! (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.
- 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.



HORA DE PRATICAR! (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.

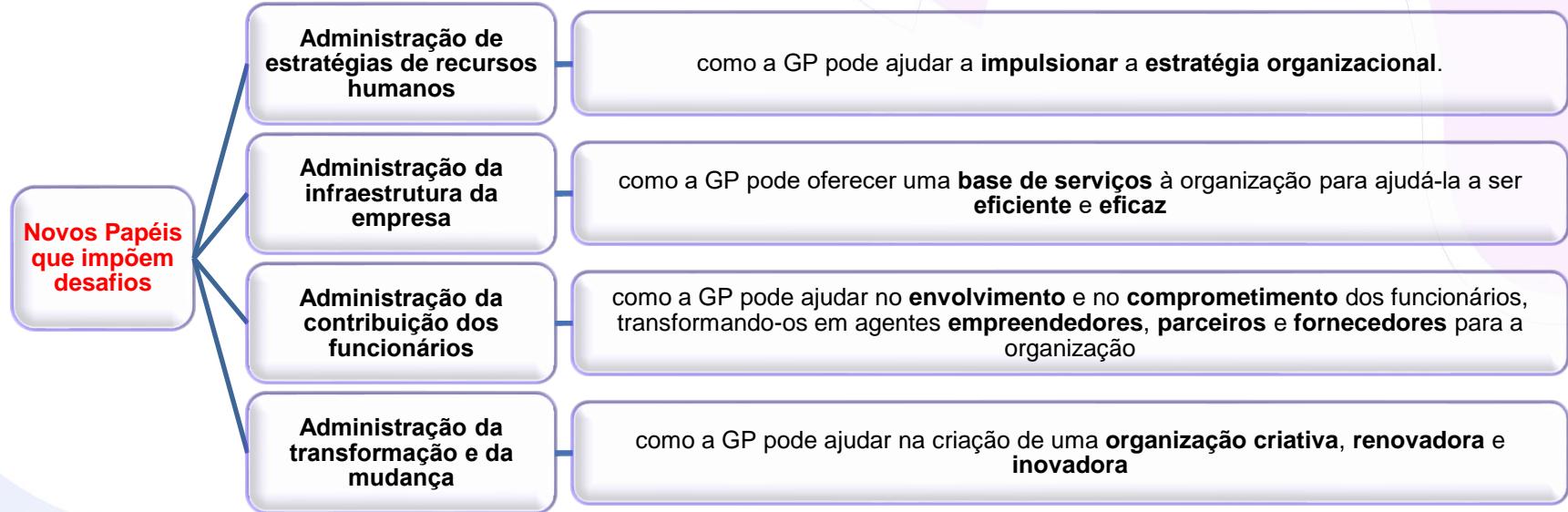


HORA DE
PRATICAR!

(CESPE – ANCINE – Analista Administrativo)

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

Desafios da Gestão de Pessoas



Desafios da Gestão de Pessoas

Antes	Agora (Novos Papéis da Função de Gestão de Pessoas)
Operacional e burocrático	Estratégico
Policimento 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

Desafios da Gestão de Pessoas

outros novos papéis que impõe desafios à área de Gestão de Pessoas

Administração de estratégias de recursos humanos

Administração da infraestrutura da empresa

Administração da contribuição dos funcionários

Administração da transformação e da mudança



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.



HORA DE PRATICAR! (Aeronáutica – CIAAR – Primeiro Tenente)

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.

Prof. Stefan Fantini

 @prof.stefan.fantini



HORA DE
PRATICAR!

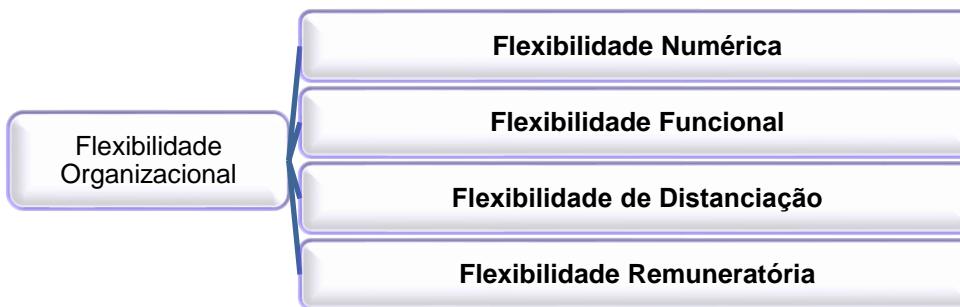
(Aeronáutica – CIAAR – Primeiro Tenente)

(...)

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

Flexibilidade Organizacional



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

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.

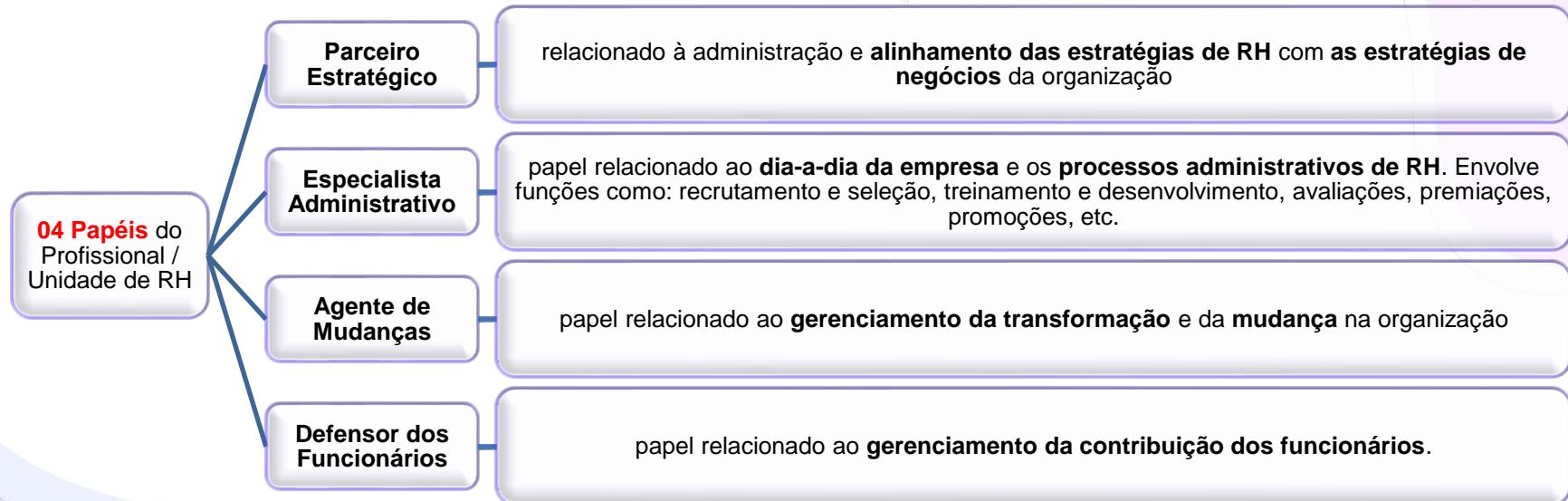
Atuação da ARH no Nível Tático

relacionada ao conjunto de **atividades técnicas** (tais como: **recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão do sistemas de remuneração**).

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.)

Múltiplos Papéis da Administração de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas





HORA DE
PRATICAR!

(QUADRIX – CRA-PA – Tecnólogo - 2019)

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



HORA DE
PRATICAR!

(CESGRANRIO – Supervisor - 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.



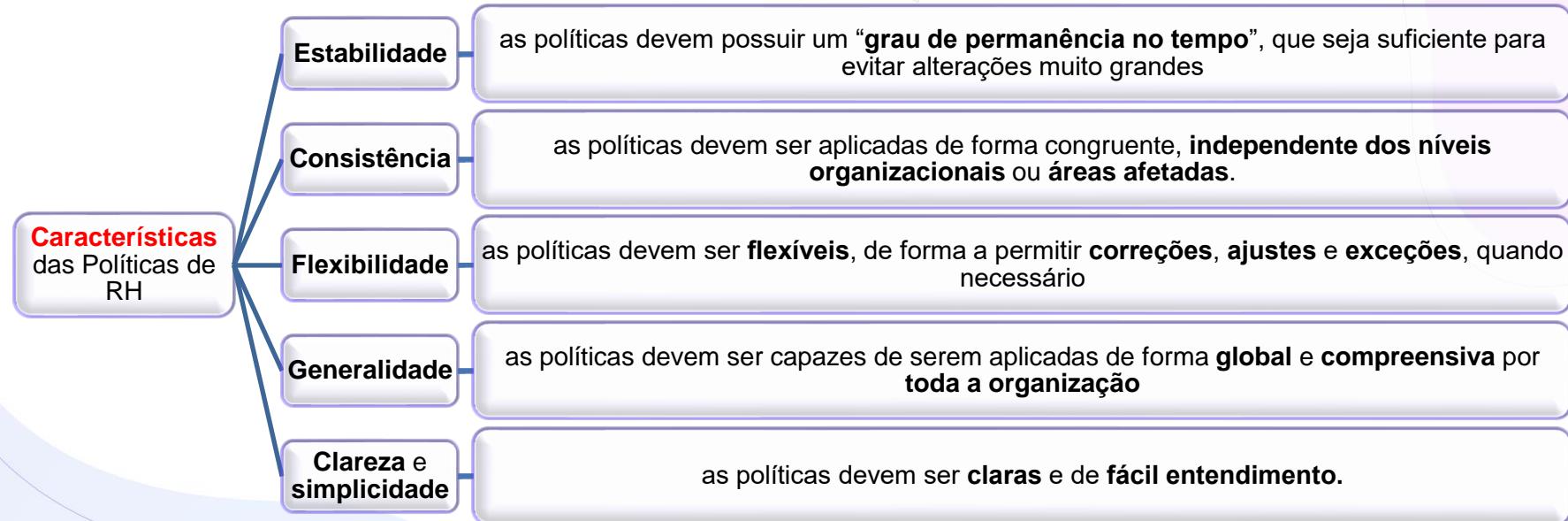
HORA DE
PRATICAR!

(CESGRANRIO – Supervisor - Administração)

(...)

- 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.

Políticas de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas



Políticas de Recursos Humanos x Práticas de Recursos Humanos

Políticas 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”. Ou seja, são “guias” para as ações dos indivíduos.

Práticas de Recursos Humanos

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

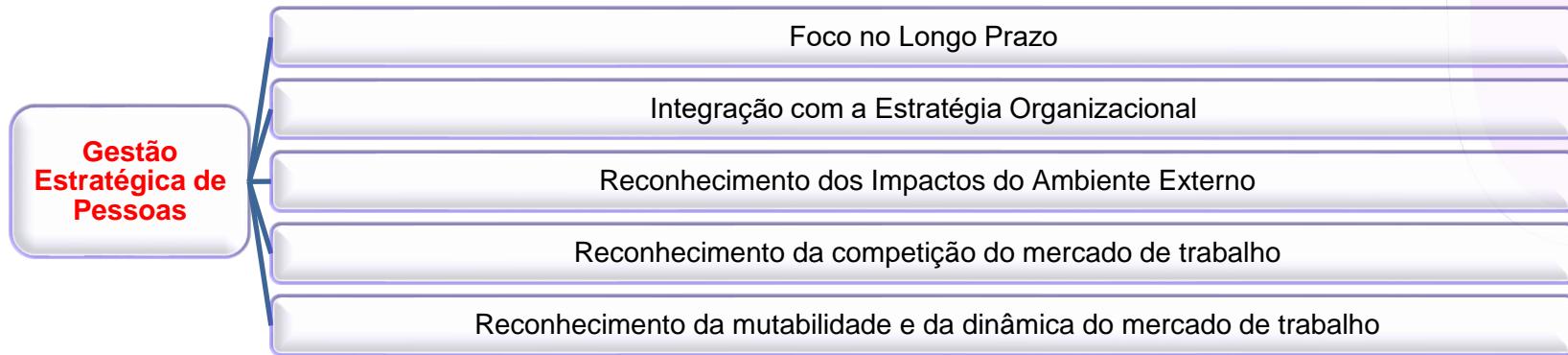


HORA DE PRATICAR! (FAFIPA – UFFS – Assistente em Administração)

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.

Estratégias de Recursos Humanos / Gestão Estratégica de Pessoas



Estratégias, Planejamento e Políticas de Gestão de Pessoas

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	<ul style="list-style-type: none">-Produção Eficiente-Ênfase no Controle-Descrições de cargos explícitas-Planejamento detalhado do cargo	<ul style="list-style-type: none">-Inovação-Flexibilidade-Classes amplas de cargos-Planejamento superficial do cargo
Admissão	<ul style="list-style-type: none">-Recrutamento interno-Departamento de Recursos Humanos decide sobre a seleção (centralização)-Ênfase nas qualificações técnicas-Processo formal de admissão e socialização	<ul style="list-style-type: none">-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	<ul style="list-style-type: none">-Demissões voluntárias-“Congelamento” de admissões (Evita-se realizar admissões)-Apoio continuado aos demitidos-Política de preferência por “readmissões”	<ul style="list-style-type: none">-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	<ul style="list-style-type: none">-Avaliações padronizadas-Avaliação como forma de controle-Foco estreito-Dependência excessiva do superior (é o gestor que, praticamente, sozinho avalia o funcionário)	<ul style="list-style-type: none">-Avaliações customizadas-Avaliação como forma de desenvolvimento-Avaliação multipropósito-Múltiplas entradas para avaliação (o funcionário é avaliado por diversos “atores” diferentes)
Treinamento	<ul style="list-style-type: none">-Treinamento individual-Treinamento no cargo-Treinamento específico-Comprar habilidades	<ul style="list-style-type: none">-Treinamento em equipe-Treinamento externo e interno-Treinamento genérico para flexibilidade-Construir habilidades
Recompensas	<ul style="list-style-type: none">-Salário fixo-Salário baseado no cargo-Salário baseado na antiguidade-Decisões centralizadas sobre salário	<ul style="list-style-type: none">-Salário variável-Salário baseado no indivíduo-Salário baseado no desempenho-Decisões descentralizadas sobre salário



HORA DE PRATICAR! (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista - 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.

	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	Incentivos individuais	Incentivos grupais vinculados a resultados empresariais
	https://t.me/Fakashi_Uspacio	



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.



HORA DE
PRATICAR!

(CESGRARIO – Liquigás – Profissional Júnior)

(...)

- 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.



HORA DE
PRATICAR!

(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.



HORA DE
PRATICAR!

(IF-PE – IF-PE – Tecnólogo - 2016)

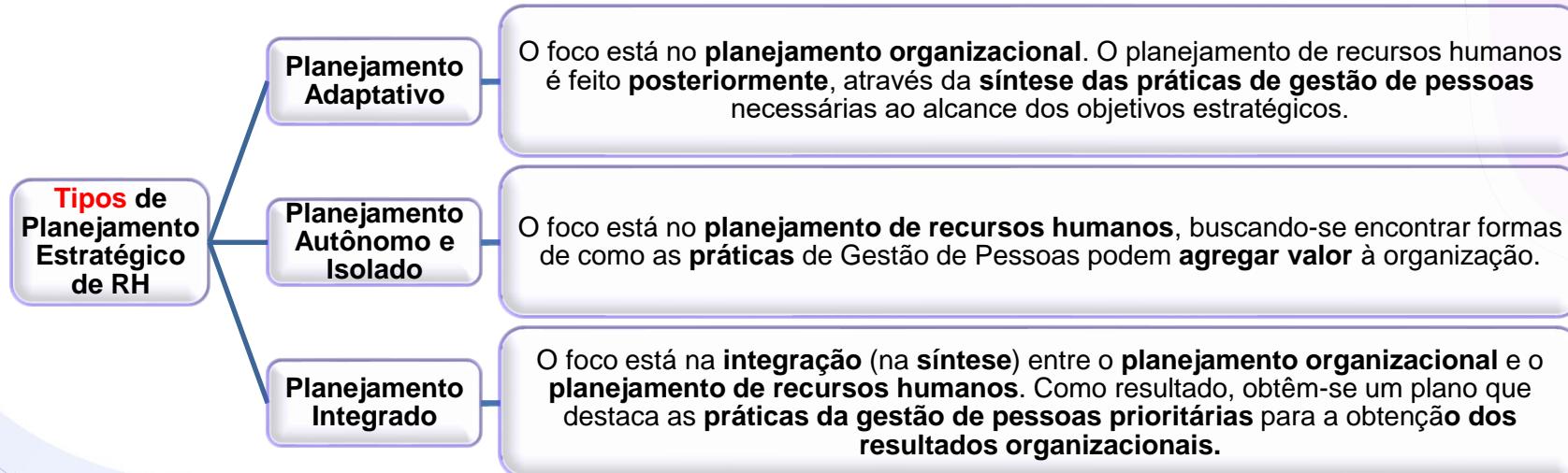
(...)

- b) Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações, 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.

Planejamento Estratégico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas

“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.**” (Chiavenato, 2014)

Planejamento Estratégico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas





HORA DE
PRATICAR!

(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
- (3) Planejamento Integrado



HORA DE
PRATICAR!

(ESAF – MPOG – Analista)

(...)

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.



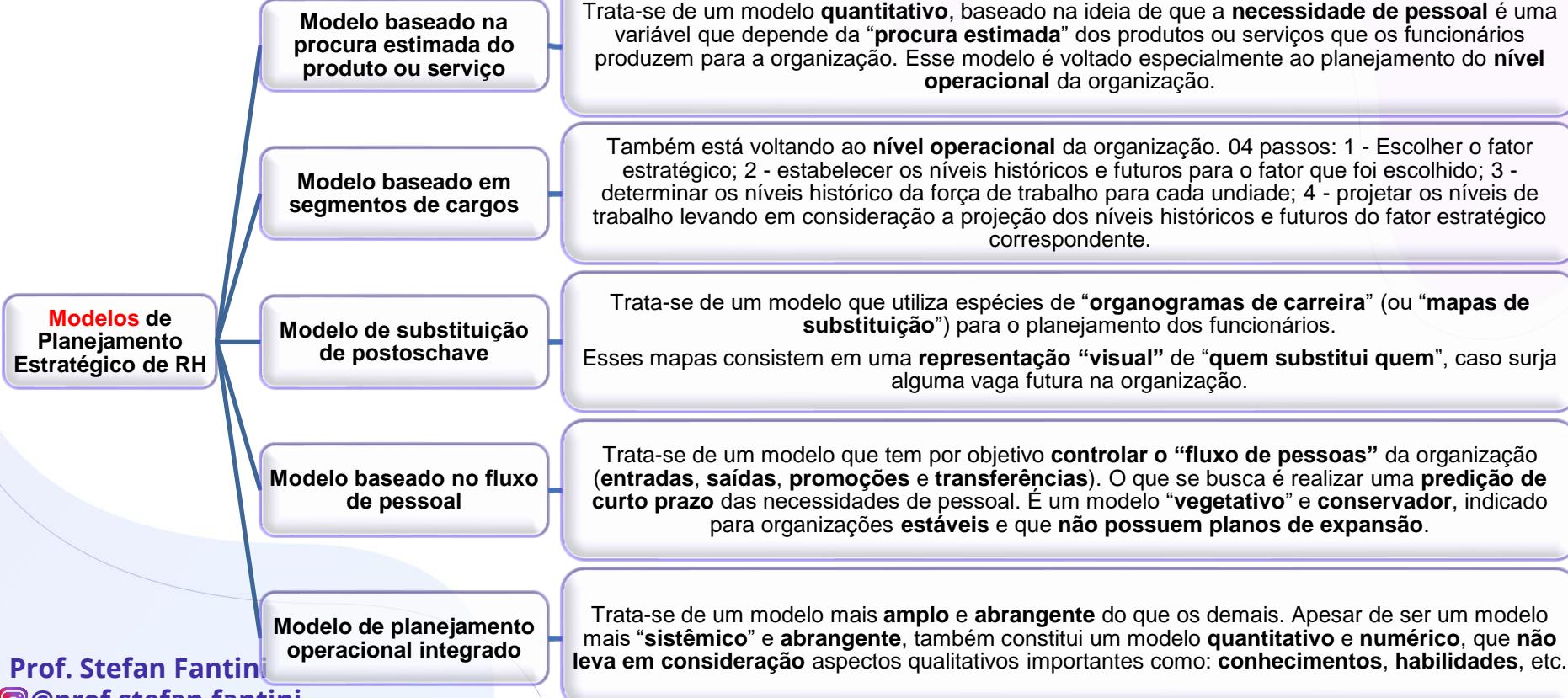
HORA DE
PRATICAR!

(ESAF – MPOG – Analista)

(...)

- 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.

Modelos de Planejamento de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas





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 industrial) ou do serviço (quando organização não industrial).
- b) O modelo baseado em segmentos de cargos está 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.



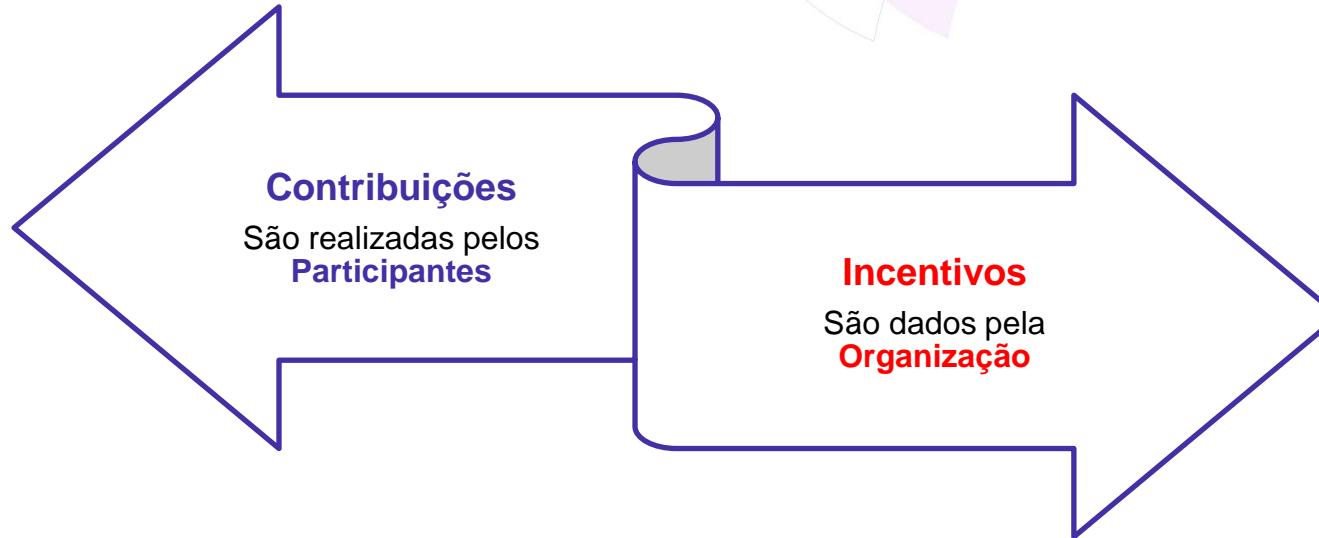
HORA DE
PRATICAR!

(Marinha – CP-PCNS – Administrador)

(...)

- 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.

Equilíbrio Organizacional



Equilíbrio Organizacional

Postulados (Princípios Básicos)

Postulados (Princípios Básicos) do Equilíbrio 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.

Equilíbrio Organizacional

Participantes

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



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.



HORA DE PRATICAR! (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.



HORA DE
PRATICAR!

(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.



HORA DE
PRATICAR!

(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.



HORA DE
PRATICAR!

(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.

Gestão de Pessoas no Setor Público

Dificuldades

Dificuldades /
Desafios

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”**

Instrumentos

Instrumentos

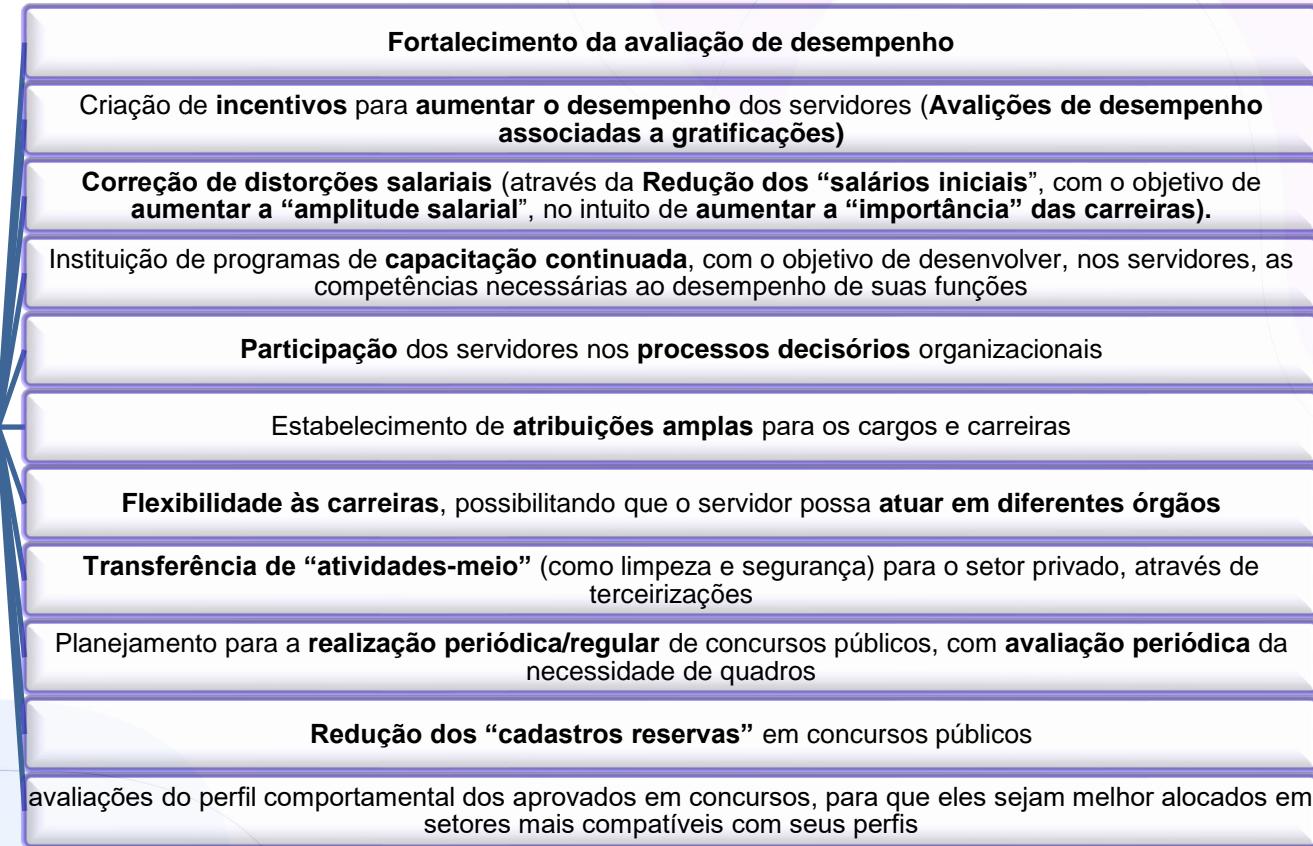
o planejamento de recursos humanos

a gestão por competências

a capacitação continuada com base em **competências**

a avaliação de desempenho fundada em **competências**

Tendências





HORA DE
PRATICAR!

(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.



HORA DE
PRATICAR!

(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.

Gestão de Pessoal Terceirizado

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**”. (Silva, 1997)



HORA DE
PRATICAR!

(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.

Auditoria de Recursos Humanos

Conceito

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**.” (Chiavenato, 2014)

Auditoria de Recursos Humanos

Objetivos

Objetivos

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

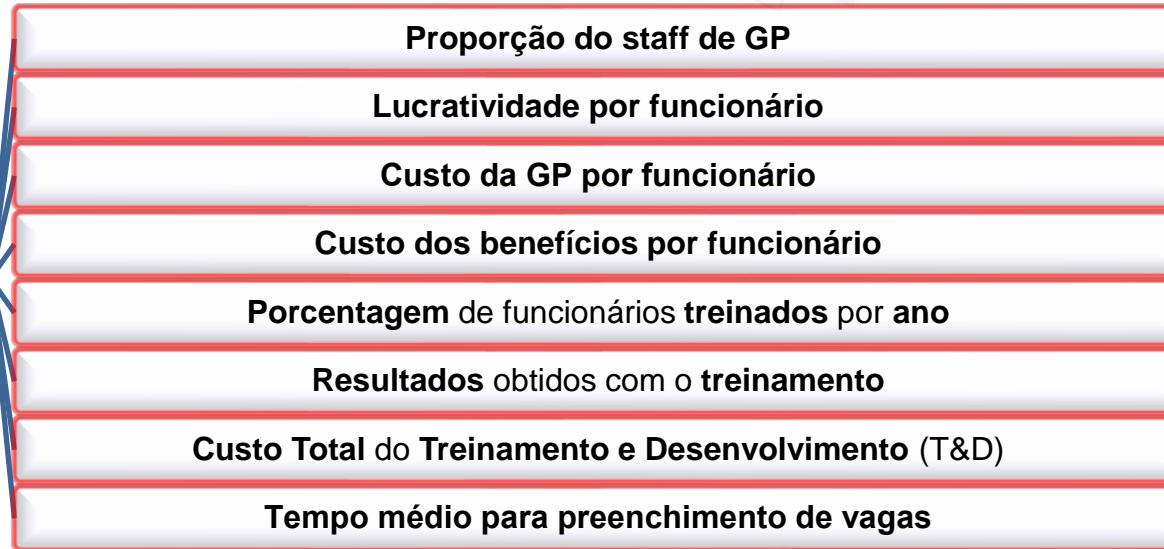
Proporcionar retroação (feedback) para os executivos de GP, executivos de linha e funcionários, sobre os **graus de eficácia** da GP, **importância** e **impacto no negócio** da organização

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

Auditoria de Recursos Humanos

Indicadores

Indicadores



Auditoria de Recursos Humanos

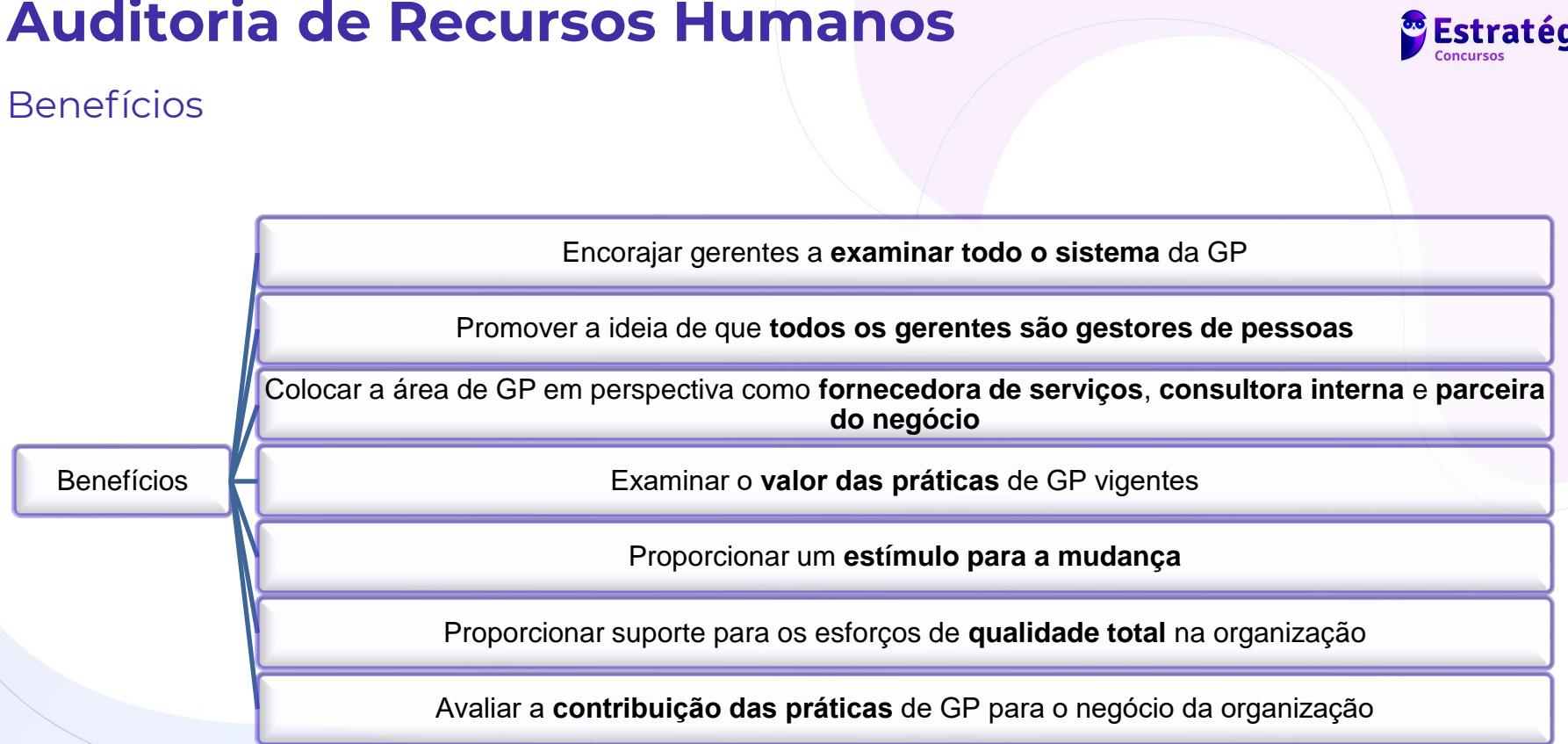
Fontes

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).

Auditoria de Recursos Humanos

Benefícios

Benefícios





HORA DE PRATICAR! (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.
- 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.



HORA DE
PRATICAR!

(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.



@prof.stefan.fantini



t.me/admconcursos



Stefan Fantini



Estratégia
Concursos

ATÉ A PRÓXIMA MEUS AMIGOS!
ESTAMOS JUNTOS





Estratégia
Concursos