

## **Aula 00**

*TRT-MG 3ª Região (Analista Judiciário -  
Área Administrativa) Passo Estratégico  
de Gestão de Pessoas*

Autor:  
**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

28 de Janeiro de 2023

# GESTÃO DE PESSOAS

## Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico?.....	2
Análise Estatística .....	3
Importância do Assunto.....	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque .....	5
Aposta estratégica .....	10
Questões estratégicas.....	12
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	28
Perguntas .....	28
Perguntas com respostas .....	29
Conclusão.....	33
Lista de Questões Estratégicas .....	34
Gabarito.....	41

## APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em



Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

### Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, é preciso ressaltar que, quando o universo de questões de determinada banca sobre Administração Geral e Pública é pequeno, torna-se inviável realizar uma análise estatística relevante.

Nesses casos, temos utilizado com sucesso, para fins de análise estatística, uma amostra de questões das bancas FCC e CEBRASPE/CESPE, as duas mais tradicionais em concursos públicos.

Feitos esses esclarecimentos, vamos então verificar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Incidência
Gestão de Pessoas	7,1%
Motivação	3,9%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	3,6%
Gestão de Desempenho	3,4%
Liderança	2,9%
Desempenho Organizacional	2,2%
Processo Decisório	1,7%
Mudança Organizacional	1,6%



## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Gestão de Pessoas** possui um grau de incidência de **7,1%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 1,9%	Média
De 2,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Gestão de Pessoas**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Administração de Pessoas no Setor Público	26%
Modelos de Gestão de Pessoas	24%
Evolução e Tendências da Área de Gestão de Pessoas	13%
Elementos, Funções e Objetivos da Área de Gestão de Pessoas	12%
Remuneração, Benefícios, Incentivos e Qualidade de Vida no Trabalho	9%
Equilíbrio Organizacional	6%
Indicadores de Gestão de Pessoas	5%
Subsistemas e Processos de Gestão de Pessoas	4%



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

- Lembre-se que as atribuições da área de **Gestão de Pessoas** dependem da política, da visão e das diretrizes da empresa, mas o foco deve ser sempre:
  - A **eficácia organizacional** por meio das pessoas
  - Realização dos **objetivos pessoais e organizacionais**
  
- Para Chiavenato, os **objetivos da Gestão de Pessoas** são:
  - Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
  - Proporcionar competitividade à organização;
  - Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
  - Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
  - Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
  - Administrar e impulsionar a mudança;
  - Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.
  
- Fique atento ao fato de a **Gestão de Pessoas** se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.
  
- Saiba diferenciar o foco da **Gestão de Pessoas** em cada **nível organizacional**:
  - **Nível Estratégico/Institucional** – a gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas. Busca-se gerir as pessoas de forma que elas possam contribuir para o sucesso organizacional.
  - **Nível Tático/Gerencial** – neste nível, busca-se compreender a estratégia organizacional para sua aplicação nas diversas áreas da organização. Existência das atividades inerentes a um departamento de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, seleção, treinamento, etc.
  - **Nível Operacional** – toda a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a funções típicas de departamentos de pessoal, como folha de pagamento, contratos de trabalho, são realizadas no nível operacional.
  
- Saiba relacionar os **6 processos típicos da Gestão de Pessoas** (segundo Chiavenato) com as respectivas atividades:
  - **Agregar Pessoas**: inclui recrutamento e seleção.



- **Aplicar Pessoas:** inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- **Recompensar Pessoas:** inclui o estabelecimento de remuneração e dos benefícios
- **Desenvolver Pessoas:** inclui o treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras.
- **Manter Pessoas:** inclui a gestão da cultura e do clima organizacional.
- **Monitorar pessoas:** inclui o acompanhamento das atividades e dos resultados obtidos pelas pessoas na organização.

➤ Familiarize-se também com a divisão dos processos de **Gestão de Pessoas** conforme Dutra:

Processo	Conceito	Práticas Relacionadas
Movimentação	Ocorrem os movimentos físicos das pessoas na empresa ou no mercado de trabalho.	Captação, recrutamento e seleção, transferências, promoções, expatriação, recolocação, desligamentos.
Desenvolvimento	Promover condições para o desenvolvimento empresarial e individual.	Capacitação, carreira, gestão do desempenho.
Valorização	Cria parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas.	Remuneração, premiação, serviços e facilidades.

- Saiba que, apesar de não haver consenso quanto aos **modelos de gestão de pessoas**, a classificação em **instrumental**, **político** e **estratégico** é muito utilizada.
- Entenda como as principais **escolas administrativas** enxergavam as pessoas das organizações:
  - Administração Científica – de acordo com Taylor, **o homem era apenas parte de uma máquina maior, a organização**. Na sua concepção, o aumento da eficiência produtiva viria do controle dos tempos e movimentos relacionados ao trabalho, através de uma abordagem científica.
  - Teoria Clássica – de acordo com Fayol, o homem ainda era uma **engrenagem de uma máquina maior, a organização**. Sua mudança, em relação à administração científica, é a crença na ideia de que o aumento da eficiência virá através do trabalho dividido de forma adequada, da especialização da mão de obra e da hierarquia (apenas 1 chefe).
  - Teoria Burocrática – na visão burocrática de Webber, **as pessoas são apenas instrumentos da organização**. Os objetivos organizacionais seriam alcançados quando as pessoas estivessem organizadas de forma estável, com foco nas regras e normas. Usa a meritocracia como forma de reconhecimento.
  - Abordagem Humanista – essa abordagem foi uma revolução na forma de enxergar a importância das pessoas dentro de uma organização. Aqui o **ser humano é a base para o funcionamento e sucesso da organização**, através da sua plena **satisfação**.



- Abordagem Comportamental – nesse tipo de abordagem as **pessoas passam a ser reconhecidas como humanos**, que possuem suas **necessidades, desejos, que interagem** etc. A partir do seu advento que são criadas as teorias de **motivação, liderança, grupos, conflitos**, entre outras.
  - Abordagem Sistêmica – é uma abordagem que continua a enxergar o **indivíduo como humano**, porém seu foco deixa de estar no interior do indivíduo, sua satisfação, e passa a dar importância à sua **interação com os demais**, que irá o meio no qual as atividades serão desenvolvidas/desempenhadas.
  - Abordagem contingencial – nesse tipo de abordagem o **ser humano precisa estar pronto para as mudanças que venham a ocorrer no ambiente**, sendo **adaptável** à realidade ao qual é submetido.
- Saiba correlacionar cada uma das **3 eras industriais** recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos:
- **Industrialização Clássica:**
    - estrutura organizacional hierarquizada e centralizada
    - estabilidade do ambiente organizacional
    - Época em que foram criados os Departamentos de Pessoal
    - Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais
    - Busca da **eficiência**
  - **Industrialização neoclássica:**
    - Expansão da globalização
    - Utilização da estrutura matricial (aumento da complexidade no ambiente organizacional)
    - Surgimento do Departamento de Recursos Humanos (o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização para que atinja seus objetivos)
    - Perspectiva de Recursos Humanos
    - Busca da **eficácia**
  - **Era da Informação:**
    - Surgimento da internet e uso massivo da tecnologia da informação
    - Aumento da complexidade organizacional demandando mudanças cada vez mais rápidas
    - Desenho orgânico das instituições, com maior flexibilidade estrutural
    - As pessoas são tidas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização.
    - Os gerentes de linha passam a gerir estrategicamente o seu capital humano
    - Busca da **efetividade**



- Lembre-se ainda da **evolução dos modelos de administração pessoal** segundo Fischer:
  - **Departamento Pessoal:** período que apresenta o menor nível de humanização no tratamento dos funcionários. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas. O DP tratava as pessoas com impessoalidade e distanciamento, pois os funcionários eram apenas componentes da organização.
  - **Gestão do Comportamento Humano:** nessa fase a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ter importância, sem ignorar as tarefas, custos e resultados. Nesse período, foram incorporados conceitos de psicologia no setor.
  - **Gestão Estratégica de Pessoas:** dá importância à capacidade de os funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais
  - **Gestão de Pessoas por Competências:** as competências organizacionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento das competências das pessoas que a compõem. As pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica
  
- Conheça os postulados da **Teoria do Equilíbrio Organizacional:**
  - Uma **organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados** de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
  - Cada participante e cada grupo de participantes **recebe estímulos** (incentivos, recompensas) **em troca dos quais faz contribuições** à organização;
  - Todo o participante **manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições** que lhe são exigidas;
  - As **contribuições** trazidas pelos vários grupos de participantes **constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta** dos estímulos que oferece aos participantes;
  - A **organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação** para induzirem os participantes à prestação de contribuições.
  
- Um pouco de bom senso pode ser suficiente para resolver questões sobre o tópico **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**, mas, por via das dúvidas, lembre-se que qualquer **programa de QVT** deve **estruturar o ambiente de trabalho** para **potencializar o bem-estar** e **remover os problemas geradores de mal-estar**.

Além disso, saiba que um **programa de QVT** deve se ancorar em cinco fatores interdependentes:

- **Condições de trabalho** - Mensura a percepção acerca das condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos), suporte (apoio técnico).
- **Organização do trabalho** - Mensura as variáveis relacionadas a tempo (prazo e pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), característica das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição de normas.
- **Relações socioprofissionais de trabalho** - Verifica interações socioprofissionais entre os pares (ajuda, harmonia, confiança), com a chefia (diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição



e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão), clima organizacional e conflitos.

- **Reconhecimento e crescimento profissional** - Mensura variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento).
- **Elo trabalho-vida pessoal** - Expressa as percepções do trabalhador sobre a instituição, o trabalho (prazer, bem estar, zelo, tempo gasto no trabalho, sentimento de utilidade, reconhecimento social) e as analogias que este faz com sua vida social (casa, família, amigos).

➤ Quanto ao tópico **remuneração** e **benefícios**, saiba diferenciar a **remuneração funcional** da **remuneração estratégica**:

- Na **remuneração funcional**, os rendimentos do funcionário estão atrelados ao cargo ocupado, tomando por base o valor relativo do cargo na empresa e no mercado de trabalho. É conhecida como **remuneração fixa, tradicional ou funcional** (PCS - Plano de Cargos e Salários).
- A **remuneração estratégica** é utilizada para criar situações de mudanças favoráveis nos resultados da organização e nas pessoas que nela trabalham, tendo como diferencial o capital humano disponível. Não há uma lista taxativa de espécies de **remuneração estratégica**, mas podemos destacar algumas, tais como:
  - remuneração estratégica por habilidades, que se baseia nas habilidades do colaborador.
  - remuneração estratégica por competências, que se baseia nos talentos que as pessoas devem possuir para serem aplicados a uma variedade de tarefas e situações, aumentando na medida em que a pessoa se torne capaz de desempenhar mais atividades com sucesso.
  - remuneração estratégica por resultados, que se baseia no desempenho e está geralmente ligada a bônus como participação em resultados e lucros.

➤ Familiarize-se com alguns **indicadores** utilizados na gestão de pessoas, especialmente os seguintes:

- **Turnover**, que caracteriza o movimento de admissões e desligamentos de profissionais de uma empresa, em um determinado período.
- **Absenteísmo**, que compreende o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas, acontecidas durante um determinado período.

➤ Por fim, note que as questões sobre **Administração de Pessoas no Setor Público** costumam ser bastante interpretativas.

Nesse contexto, o importante é ter em mente que **a gestão de pessoas no setor público tende a seguir o mesmo caminho que a própria gestão pública tem seguido**, no sentido de focar em **resultados quantitativos e qualitativos** na prestação de serviços públicos.



Além disso, saiba que boa parte das **modernas práticas de gestão de pessoas no setor privado** também são **compatíveis com o serviço público**, ressalvadas algumas peculiaridades, como a necessidade de o recrutamento e seleção observar o concurso público e a pouca flexibilidade no que tange à política de remuneração, que deve ser estabelecida em lei.

## APOSTA ESTRATÉGICA

*A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.*

Dentro do assunto **Gestão de Pessoas**, o ponto mais explorado são os **modelos de gestão de pessoas**, especialmente a **gestão estratégica de pessoas**. Assim:

- Contextualize a evolução dos **modelos de gestão de pessoas**, sabendo que o **fator humano** evoluiu de uma fase em que as pessoas eram consideradas um **mero estoque** da organização para uma fase em que os **anseios profissionais e pessoais dos colaboradores são levados em consideração** quando da formulação da política de gestão de pessoas de uma instituição.
- Aprofunde-se no estudo das características **modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico**, que podem ser assim sintetizados:
  - O **modelo instrumental** concebe a gestão de pessoas como uma questão **técnica**, sustentada na **racionalidade** de meios e fins, com ênfase no **resultado**. Para esse modelo, o **conflito é disfuncional e deve ser evitado**.
  - O **modelo político**, por sua vez, entende que os **conflitos são fundamentais** nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na **solução negociada de conflitos** por meio, dentre outros, da definição de **políticas e práticas negociáveis e contingenciais**.
  - O modelo **estratégico** busca o **equilíbrio entre pessoas e organizações**. A ênfase é no **alinhamento das práticas e funções** da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, a **todos os processos organizacionais** e aos **objetivos estratégicos** da organização.



---

<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



A despeito da existência de mais de uma classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas, um **ponto comum** a todas é o entendimento da **gestão estratégica de pessoas** deriva da necessidade de **alinhar objetivos organizacionais e individuais** por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos.

ESCLARECENDO!



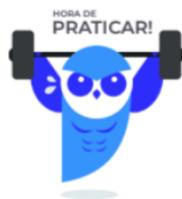
Gestão de Pessoas Tradicional	Gestão de Pessoas Moderna
Operacional e Burocrático	Estratégico
Policimento e Controle	Parceria e Compromisso
Curto prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e introvertido	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	Foco nos resultados e nos fins
Padronização e rotinização	Estímulo ao envolvimento e ao desenvolvimento



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



### Elementos, Funções e Objetivos da Área de Gestão de Pessoas

#### 1. (FCC / TRE-AP - AJAJ - 2015)

Na moderna Gestão de Pessoas, a estratégia de recursos humanos constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota, para

- a) motivar as equipes a realizar suas tarefas sem supervisão direta e presente.
- b) garantir a adoção de boas práticas de mercado com foco na sustentabilidade.
- c) assegurar que as pessoas atinjam seus objetivos pessoais e individuais.
- d) garantir a criação de políticas que possibilitem elevar a produtividade dos funcionários.
- e) assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

#### Comentários

Para Chiavenato, os objetivos da gestão de pessoas são:

- **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;**
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- **Aumentar a autoatualização e a satisfação dos empregados no trabalho;**
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;



- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Já para Ivancevich são:

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

A **gestão de pessoas** visa tanto a busca de objetivos organizacionais quanto a de objetivos individuais dos colaboradores.

**Gabarito: E**

---

## 2. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

As funções da gestão de pessoas incluem auxiliar o administrador no desempenho das quatro atividades que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

### Comentários

No seu trabalho, o administrador desempenha as quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas é fundamental para o trabalho do administrador, que desempenha suas funções por meio das pessoas que formam sua equipe.

**Gabarito: certa.**

---

## 3. (CEBRASPE-CESPE / Anvisa – Técnico - 2016)

A gestão de pessoas visa assegurar a vantagem competitiva das organizações e promover o alcance dos objetivos individuais vinculados ao trabalho.

### Comentários

A **gestão de pessoas** visa tanto a busca de objetivos organizacionais quanto a de objetivos individuais dos colaboradores. No que tange à organização, seria mais correto falar que a gestão de pessoas é importante para a competitividade, necessária para qualquer organização, do que especificamente para a vantagem competitiva, que, apesar de desejável, pode estar presente ou não.



Se o candidato avaliasse o enunciado como restritivo, no sentido que o objetivo precípua da gestão pessoas é assegurar a vantagem competitiva e promover o alcance dos objetivos individuais, a afirmação deveria ser considerada errada. Por outro lado, se avaliasse que os objetivos citados são meramente exemplificativos, a questão deveria ser considerada correta, conforme gabarito oficial, pois, ao que parece, foi nesse segundo sentido que a banca quis se expressar. Questão interpretativa, portanto.

**Gabarito: certa.**

---

#### 4. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP – Analista - 2015)

Em uma estrutura organizacional, o setor de administração de recursos humanos compreende atividades essencialmente de cunho estratégico e tático, tais como promoção de treinamento, avaliação de desempenho, gestão de sistemas de remuneração e políticas direcionadas ao comprometimento e à satisfação dos membros da organização.

##### Comentários

A questão fala dos níveis estratégico e tático, mas mistura suas ações, bem como inclui outras de cunho operacional.

Vamos então fazer a classificação correta: "... tais como promoção de treinamento (**nível tático**), avaliação de desempenho (**nível tático**), gestão de sistemas de remuneração (**nível operacional**) e políticas direcionadas ao comprometimento e à satisfação dos membros da organização (**nível estratégico**)."

**Gabarito: errada.**

---

#### 5. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

##### Comentários

Como vimos, a **gestão de pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.**

Na questão, a gestão de pessoas foi associada corretamente a atribuições inerentes à função controle.

Porém, mais uma vez nos deparamos com uma redação em que temos que optar entre a interpretação restritiva ou exemplificativa. Como parece ser a linha da banca, esse tipo de afirmação deve ser entendido apenas como um exemplo e não no sentido de que "a gestão de pessoas relaciona-se (somente, especificamente, precipuamente etc) à função de controle..."

**Gabarito: certa.**

---



Subsistemas e Processos de Gestão de Pessoas

6. (FCC / TJ-AP - AJAA- 2014)

Os subsistemas de RH, chamados de processos de gestão de pessoas por Dutra (2002), são classificados em função da sua natureza e possuem as seguintes práticas:

	Práticas		Processos
A	Capacitação; desempenho	I	Movimentação
B	Captação, internalização, promoções	II	Desenvolvimento
C	Serviços e facilidade.	III	Valorização

A correlação correta entre prática e o respectivo processo consta em

a) A-I; B-III; C-II.

b) A-II; B-I; C-III.

c) A-II; B-III; C-I.

d) A-I; B-II; C-III.

e) A-III; B-II; C-I.

**Comentários**

Questão bem objetiva. Caso o candidato conheça a classificação dos processos de gestão de pessoas segundo Dutra (2002), chegará facilmente à resposta. Vamos a ela:

Processo	Conceito	Práticas Relacionadas
Movimentação	Ocorrem os movimentos físicos das pessoas na empresa ou no mercado de trabalho.	Captação, recrutamento e seleção, transferências, promoções, expatriação, recolocação, desligamentos.
Desenvolvimento	Promover condições para o desenvolvimento empresarial e individual.	Capacitação, carreira, gestão do desempenho.
Valorização	Cria parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas.	Remuneração, premiação, serviços e facilidades.

A partir das informações da tabela podemos correlacionar cada item. O Desenvolvimento (A) com Capacitação e desempenho (II). Movimentação (B) com Captação, internalização, promoções (I). E por fim, Valorização (C) com Serviços e facilidade (III). A sequência encontrada foi A-II; B-I; C-III.



**Gabarito: B**

---

Evolução e Tendências da Área de Gestão de Pessoas

**7. (FCC / TRT 18ª Região – AJAA - 2013)**

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Existiam patrocínios de estudos acadêmicos, havendo uma valorização de novas posturas de comando. Diga-se que não era propriamente resultado da sensibilidade patronal daquela época. Sempre foram, como ainda são hoje, investimentos interessantes do ponto de vista da imagem da empresa e do seu marketing político.

Neste cenário, a área de gestão de pessoas começou a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos observados no campo da psicologia organizacional e da sociedade no trabalho, principalmente, no que tange ao comportamento do homem.

Dentro do contexto das mudanças houve a evolução da área de gestão de pessoas, que se caracteriza por:

- a) fase contábil, fase legal, fase tecnicista, fase administrativa e fase estratégica.
- b) planejar, dirigir, controlar, organizar e coordenar.
- c) planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento organizacional e planejamento operacional.
- d) provisão, planejamento, avaliação e desempenho.
- e) treinamento, qualidade de vida, desenvolvimento e recrutamento.

**Comentários**

É possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de Recursos Humanos (RH) e suas respectivas épocas, conforme se segue:

- **Fase contábil** - pioneira da 'gestão de pessoal', caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.
- **Fase legal** - surge com a preocupação com o acompanhamento e com a manutenção das recém-criadas leis trabalhista. Uma de suas características é que o poder, até então unicamente centrado nos chefes da parte produtiva sobre os empregados, migrou também para o chefe de pessoal.
- **Fase tecnicista** - nessa fase, a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.



- **Fase administrativa** - transferiu-se a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).
- **Fase estratégica** - foram introduzidos os primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Registraram-se as primeiras preocupações de longo prazo pelas empresas com os seus trabalhadores.

**Gabarito: A**

---

**8. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP – Analista - 2015)**

A escola comportamental busca analisar o impacto do comportamento humano nas organizações.

**Comentários**

A abordagem comportamental, ou behaviorista, decorre da Teoria das Relações Humanas e leva em consideração a influência do comportamento humano na organização e as perspectivas das pessoas diante das organizações.

**Gabarito: certa.**

---

**9. (CEBRASPE-CESPE / TCU – AFCE - 2015)**

A era da informação é corresponsável por mudanças na gestão de pessoas e apresenta o conceito de competência com base em três pilares fundamentais — conhecimento, habilidade e atitude —, os quais servem de embasamento para a alocação de recursos e a tomada de decisão.

**Comentários**

Associar a era da informação à gestão de pessoas com base em competências está correto, assim como associar **competência** à tríade **conhecimentos, habilidades e atitudes**.

**Gabarito: certa.**

---

Modelos de Gestão de Pessoas

**10. (FCC / TRF 3ª Região - AJAA - 2016)**

Atualmente, o processo de gestão estratégica de pessoas tem como um dos principais objetivos sustentar o caminho das organizações na direção da visão, missão, objetivos estratégicos e valores organizacionais. Verifica-se, portanto, uma significativa mudança (na gestão de pessoas), passando de uma abordagem tradicional e operacional para uma abordagem moderna e estratégica. É exemplo desse movimento:

a) Aversão à instabilidade, com a adoção de normas pré-estabelecidas de promoção e desligamento.



- b) Ênfase na eficiência, abandonando o conceito de eficácia, este que é próprio do modelo operacional.
- c) Concentração, na área responsável pela gestão de RH, das atividades de recrutamento e administração de pessoal.
- d) Responsabilidade de linha, sendo cada gestor responsável pelos recursos humanos alocados em seu departamento.
- e) Função de staff, consistente no suporte que todos os gestores devem proporcionar à área de RH, no processo de alinhamento organizacional.

### Comentários

A despeito da existência de mais de uma classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas, um ponto comum a todas é o entendimento da **gestão estratégica de pessoas** deriva da necessidade de **alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos**.

As **letras a), b) e c)** referem-se à **abordagem tradicional**.

A **letra d) está correta**, pois na responsabilidade de linha a autoridade é exercida pelo chefe diretamente sobre seus subordinados.

A **letra e) está errada**, pois a função de staff fornece assessoria especializada como, por exemplo, a que os setores de Recursos Humanos executa em relação aos gestores, e não o contrário.

**Gabarito: D**

---

### 11. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)

Sobre as fases evolutivas dos modelos de gestão de pessoas considere:

- I. A busca pela efetividade de pessoal, por meio de um elo entre o perfil dos colaboradores atuais e a visão de futuro da organização, caracteriza a Administração de Pessoal.
- II. A motivação e a liderança constituem aspectos cruciais na fase do modelo Gestão do Comportamento Humano.
- III. Os processos de pagamento, bem como atendimento aos aspectos formais da relação contratual, representam a Administração Estratégica de RH- AERH.
- IV. O Modelo de Gestão por Competências representa a construção de formas de gestão mais orgânicas.

Está correto o que consta em

- a) II, apenas.



- b) I, II e IV, apenas.
- c) I, III e IV, apenas.
- d) II e IV, apenas.
- e) I, II, III e IV.

### **Comentários**

Vamos analisar cada um dos itens:

I. INCORRETA. A administração de pessoal está mais ligada ao conceito de eficiência, que é a execução do que está previsto com o menor custo possível, e não de efetividade.

II. CORRETA. O modelo de gestão do comportamento humano inclui aspectos da motivação e liderança.

III. INCORRETA. Os processos de pagamento e de atendimento e os aspectos formais da relação contratual são inerentes ao departamento pessoal, eminentemente burocrático.

IV. CORRETA. Na gestão por competências, as pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, atuando de forma mais orgânica.

### **Gabarito: D**

---

#### **12. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)**

Paulo, gestor de RH da Empresa Sol S.A., adotará, para o próximo ano, a Administração Estratégica de RH-AERH. Dentro desse contexto, seu enfoque será em

- I. formular planos de carreira e preparar sucessores.
- II. recompensar de acordo com os resultados da organização.
- III. treinar colaboradores nas necessidades citadas na Descrição de Cargo.
- IV. recrutar pessoas e validar critérios de seleção.

Está correto o que consta em

- a) I e III, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) II e III, apenas.
- d) III e IV, apenas.



e) I, II e IV.

### Comentários

Vamos às assertivas.

I. CORRETA. A administração estratégica nos RH está relacionada com a dinâmica da empresa e de seu planejamento estratégico. Os planos de carreiras, para desenvolvimento pessoal, e a preparação de sucessores compõem parte das suas ações a frente do setor de RH.

II. CORRETA. A remuneração por resultados também é uma característica de ambientes de mudanças focado em resultados, como o caso na administração estratégica de RH.

III. INCORRETA. O treinamento de colaboradores na descrição do cargo está no âmbito do planejamento tático e não do planejamento estratégico. A definição dos treinamentos de forma a atender o planejamento estratégico seria sim uma ação de RH-AERH.

IV. INCORRETA. Recrutar pessoas e validar processos de seleção não são *a priori* atribuições do nível estratégico, e sim do nível tático. Portanto, não se caracterizam como ações de um RH do tipo AERH.

### Gabarito: B

---

#### 13. (CEBRASPE-CESPE / TRT8 – AJAA - 2015)

Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão estratégica de pessoas, assinale a opção correta.

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

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

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

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

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

### Comentários



A questão trata dos modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico, que podem ser assim sintetizados:

- O **modelo instrumental** concebe a gestão de pessoas como uma questão técnica, sustentada na racionalidade de meios e fins, com ênfase no resultado. Para esse modelo, o conflito é disfuncional e deve ser evitado.
- O **modelo político**, por sua vez, entende que os conflitos são fundamentais nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na solução negociada de conflitos por meio, dentre outros, da definição de políticas e práticas negociáveis e contingenciais.
- O **modelo estratégico** busca o equilíbrio entre pessoas e organizações. A ênfase é no alinhamento das práticas e funções da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, envolvendo todos os processos organizacionais, aos objetivos estratégicos da organização.

**Gabarito: A**

---

#### 14. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

O impacto do fator humano nos resultados organizacionais fez emergir a prática organizacional da gestão estratégica de pessoas.

##### Comentários

A despeito da existência de mais de uma classificação da evolução dos modelos de gestão de pessoas, um ponto comum a todas é o entendimento da **gestão estratégica de pessoas** deriva da necessidade de **alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e práticas de administração de recursos humanos**.

Assim, o fator humano evoluiu de uma fase em que as pessoas eram consideradas um mero estoque da organização para uma fase em que os anseios profissionais e pessoais dos colaboradores são levados em consideração quando da formulação da política de gestão de pessoas de uma instituição.

**Gabarito: certa.**

---

Equilíbrio Organizacional

#### 15. (FCC / TRF 5ª Região - AJAA - 2017)

O planejamento de Recursos Humanos refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar

- a) as boas práticas administrativas.
- b) o clima organizacional e a estrutura de remuneração.
- c) o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores.



d) o processo de comunicação com o mercado de trabalho.

e) a orientação dos gestores para lidarem com os processos de avaliação de desempenho.

### Comentários

A **Teoria do Equilíbrio Organizacional** se ampara nos seguintes postulados:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe estímulos (incentivos, recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo participante manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos estímulos que oferece aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

**Gabarito: C**

---

### 16. (CEBRASPE-CESPE / Anvisa – Técnico - 2016)

O equilíbrio organizacional reflete a manutenção de um quadro de pessoas adequado para cumprir o volume de demandas da organização.

### Comentários

A questão associou o **equilíbrio organizacional** a um equilíbrio do quadro de pessoal em termos quantitativos, o que está errado. A **Teoria do Equilíbrio Organizacional** sugere que as **pessoas** esperam receber **incentivos em troca das suas contribuições**, o mesmo ocorrendo por parte da **organização**, que **fornece estímulos esperando receber em troca contribuições**.

Assim, o equilíbrio existirá enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições, as quais constituirão a fonte na qual a organização se supre e se alimenta.

**Gabarito: errada.**

---

Remuneração, Benefícios, Incentivos e Qualidade de Vida no Trabalho

### 17. (FCC / DPE-AM - Analista em Gestão - Administração - 2018)

Considere que determinada organização adote, como alternativa para administração de cargos e salários, o modelo de remuneração funcional. Isso significa que



a) a remuneração do funcionário está atrelada ao cargo ocupado, tomando por base o valor relativo do cargo na empresa e no mercado de trabalho.

b) a remuneração é função direta da habilidade do empregado e não está relacionada, necessariamente, com o cargo ocupado.

c) adota o princípio da remuneração por competência, tomando por base a relevância do empregado do ponto de vista de captação de mão-de-obra.

d) pratica um sistema de relação direta entre o valor da remuneração individual e o peso relativo da contribuição do empregado no produto final.

e) os benefícios indiretos são considerados mais relevantes que o salário e benefícios diretos, priorizando-se a qualidade de vida do empregado.

### Comentários

Na **remuneração funcional**, os rendimentos do funcionário estão atrelados ao cargo ocupado, tomando por base o valor relativo do cargo na empresa e no mercado de trabalho. É conhecida como **remuneração fixa, tradicional ou funcional** (PCS - Plano de Cargos e Salários).

Um conceito mais atual é o de **remuneração estratégica**, utilizada para criar situações de mudanças favoráveis nos resultados da organização e nas pessoas que nela trabalham, tendo como diferencial o capital humano disponível.

A **letra b)** traz a remuneração estratégica por habilidades, que se baseia nas habilidades do colaborador. Assim, mesmo que dois profissionais tenham o mesmo cargo, um pode ganhar mais que o outro pelas suas competências.

A **letra c)** apresenta a remuneração estratégica por competências, que se baseia nos talentos que as pessoas devem possuir para serem aplicados a uma variedade de tarefas e situações. A remuneração aumenta na medida em que a pessoa se torne capaz de desempenhar mais atividades com sucesso.

A **letra d)** trata da remuneração estratégica por resultados, que se baseia no desempenho e está geralmente ligada a bônus como participação em resultados e lucros, sempre seguindo as regras da empresa.

A **letra e)** traz o conceito de salário indireto, também como pacote de benefícios, relacionado às vantagens que a empresa oferece aos colaboradores, como, por exemplo, vale-refeição, plano de saúde, auxílio-creche, etc.

**Gabarito: A**

---

### 18. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Analista de Administração Pública - 2014)

Observar como os funcionários vivenciam sensações de bem ou de mal-estar em relação ao reconhecimento e ao crescimento profissional, ao elo trabalho e vida social bem como à condição e à



organização do trabalho são aspectos que devem ser considerados na elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho.

### Comentários

Um programa de **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)** deve estruturar o ambiente de trabalho para satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável.

Nesse sentido, a QVT deve ser associada a aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.

Potencializar o bem-estar e remover os problemas geradores de mal-estar são preocupações de um programa de QVT que deve se ancorar em cinco fatores interdependentes:

- Condições de trabalho;
- Organização do trabalho;
- Relações socioprofissionais de trabalho;
- Crescimento e reconhecimento profissional;
- Elo trabalho-vida social.

**Gabarito: certa.**

---

### Indicadores de Gestão de Pessoas

#### 19. (FCC / TRT 2ª Região - TJAA - 2014)

Para melhorar a sua produtividade, a empresa “X” utiliza-se de indicadores de desempenho. As ausências e atrasos dos empregados estão retratados no indicador denominado

- a) Turnover.
- b) Rotatividade de pessoal.
- c) Absenteísmo.
- d) Número médio de empregados.
- e) Custo médio per capita.

### Comentários

Vamos analisar cada um dos itens apresentados:



**a) Turnover e b) rotatividade de pessoal** são termos utilizados para caracterizar o movimento de entradas e saídas (admissões e desligamentos) de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período.

**c) Absenteísmo** compreende o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas, acontecidas durante um determinado período. Trata-se da alternativa correta.

**d) Número médio de empregados** é a média entre o quadro de pessoal no início e no final de determinado período avaliado, considerando como quadro de pessoal o número de empregados ativos mais os afastados.

**e) Custo médio per capita** é a relação média de todos os valores envolvidos na manutenção dos recursos humanos de uma organização. Também não se relaciona com o conceito apresentado pelo enunciado.

**Gabarito: C**

---

Administração de Pessoas no Setor Público

**20. (CEBRASPE-CESPE - TRF1 – AJAA - 2017)**

**O cadastro de reserva, lista de candidatos passíveis de serem convocados durante a vigência do concurso ou em eventual prorrogação, consiste em uma premissa da atual gestão de pessoas dos órgãos públicos.**

**Comentários**

Questão interpretativa. Em outras palavras, o enunciado pode estar dizendo que encarar funcionários como um estoque ao qual se pode recorrer quando preciso é uma premissa da atual gestão de pessoas dos órgãos públicos.

Nesse sentido, a afirmação remete à fase contábil do perfil profissional de Recursos Humanos, que na verdade é a pioneira da gestão de pessoal, ou seja, a mais antiga.

Sendo assim, o cadastro de reserva pode ser considerado como um resquício de uma fase já ultrapassada, e não uma premissa da atual gestão de pessoas.

**Gabarito: errada.**

---

**21. (CEBRASPE-CESPE / TRT7 – TJAA - 2017)**

**A gestão de pessoas no setor público tem passado por mudanças para atender aos novos requisitos impostos pelas transformações organizacionais e de ambiente próprias da era da informação. Nesse contexto, observa-se uma nova tendência, que considera as pessoas**

**a) ativos que devem ser organizados de forma hierárquica.**

**b) fatores de produção sujeitos a regulamentos rígidos e pré-estabelecidos.**

**c) recursos que devem ser administrados e coordenados.**



**d) seres humanos proativos com conhecimentos e capital intelectual próprios.**

### **Comentários**

A nova tendência a que se refere o enunciado ambienta-se na chamada **Era da Informação**, em que a gestão de pessoas se caracteriza por um alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. As pessoas são vistas como colaboradoras, detentoras de capital intelectual e proporcionam vantagem competitiva quando tidas como parceiras da organização.

**Gabarito: D**

---

### **22. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

**Um dos maiores desafios da gestão de pessoas no serviço público é o de motivar os servidores em decorrência da dificuldade de criar mecanismos de recompensas por meio de aumentos de salário.**

### **Comentários**

Apesar de a recompensa por meio de salário como fator motivacional ser objeto de divergência doutrinária, o que a banca de fato queria é que, partindo-se do pressuposto de que a possibilidade de melhora na remuneração atua positivamente na motivação das pessoas, o candidato avaliasse a afirmação no sentido de que esse fator era de difícil implementação no serviço público.

Realmente, a despeito de alguns exemplos isolados de remuneração variável no serviço público, a regra é a remuneração fixa ou dependente de critérios institucionais, e não individuais. Soma-se a isso a necessidade de edição de lei para a alteração dos salários do funcionalismo e a limitação pelo teto constitucional, dentre outros fatores, pode-se afirmar que esse tipo de recompensa é de fato de difícil estabelecimento no serviço público.

**Gabarito: certa.**

---

### **23. (CEBRASPE-CESPE / TRE-PE – TJAA - 2016)**

**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**

A gestão de pessoas no setor público tende a seguir o mesmo caminho que a própria gestão pública tem seguido, no sentido de focar em resultados quantitativos e qualitativos na prestação de serviços públicos.

Assim, ainda que timidamente implementada até o momento, existe de fato uma orientação no sentido fortalecer a avaliação de desempenho com a criação de incentivos que elevem o desempenho dos servidores e também corrija distorções salariais.

**Gabarito: A**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

*A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.*

*São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.*

*O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)*

*Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.*

*Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.*

*É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?*

*Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!*

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

1. **Quais os objetivos da Gestão de Pessoas nas organizações?**
2. **Explique como as principais escolas administrativas enxergam a figura das pessoas na organização**
3. **Cite os 6 processos típicos da gestão de pessoas e exemplifique as práticas com eles relacionadas.**
4. **Caracterize os modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico.**
5. **Qual a principal característica da gestão estratégica de pessoas?**
6. **Correlacione cada uma das 3 eras industriais recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos.**
7. **Que escopos são trazidos para a função de gestão de pessoas quando geridas por equipes?**
8. **Como se dá a evolução dos modelos de administração pessoal segundo Fischer?**
9. **Quais são os três níveis de estrutura organizacional nos quais os funcionários são enquadrados?**
10. **O que é a Teoria do Equilíbrio Organizacional?**



## Perguntas com respostas

### 1. Quais os objetivos da Gestão de Pessoas nas organizações?

Para Chiavenato, os **objetivos** da **Gestão de Pessoas** são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

### 2. Explique como as principais escolas administrativas enxergam a figura das pessoas na organização

Para a Administração Científica e a Teoria Clássica, o homem era uma engrenagem de uma máquina maior, a organização.

Para a Teoria Burocrática, as pessoas são apenas instrumentos da organização.

Segundo a Abordagem Humanista, o ser humano é a base para o funcionamento e sucesso da organização, através da sua plena satisfação.

Na Abordagem comportamental, as pessoas passam a ser reconhecidas como humanos, que possuem suas necessidades, desejos, que interagem etc.

A Abordagem Sistêmica continua a enxergar o indivíduo como humano, porém seu foco deixa de estar no interior do indivíduo, sua satisfação, e passa a dar importância à sua interação com os demais, que irá o meio no qual as atividades serão desenvolvidas/desempenhadas.

Já para a Abordagem Contingencial o ser humano precisa estar pronto para as mudanças que venham a ocorrer no ambiente, sendo adaptável à realidade ao qual é submetido.

### 3. Cite os 6 processos típicos da gestão de pessoas e exemplifique as práticas com eles relacionadas.

Os 6 processos típicos da gestão de pessoas são:

- **Agregar Pessoas:** inclui recrutamento e seleção.
- **Aplicar Pessoas:** inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- **Recompensar Pessoas:** inclui o estabelecimento de remuneração e dos benefícios
- **Desenvolver Pessoas:** inclui o treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras.
- **Manter Pessoas:** inclui a gestão da cultura e do clima organizacional.



- **Monitorar pessoas:** inclui o acompanhamento das atividades e dos resultados obtidos pelas pessoas na organização.

#### 4. Caracterize os modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico.

A características dos **modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico** podem ser assim sintetizadas:

- O **modelo instrumental** concebe a gestão de pessoas como uma questão **técnica**, sustentada na **racionalidade** de meios e fins, com ênfase no **resultado**. Para esse modelo, o **conflito é disfuncional e deve ser evitado**.
- O **modelo político**, por sua vez, entende que os **conflitos são fundamentais** nos processos de gestão de pessoas. A ênfase então é na **solução negociada de conflitos** por meio, dentre outros, da definição de **políticas e práticas negociáveis e contingenciais**.
- O modelo **estratégico** busca o **equilíbrio entre pessoas e organizações**. A ênfase é no **alinhamento das práticas e funções** da área de gestão de pessoas, que aqui é ampla, a **todos os processos organizacionais** e aos **objetivos estratégicos** da organização.

#### 5. Qual a principal característica da gestão estratégica de pessoas?

O modelo de **gestão estratégica de pessoas** busca o **equilíbrio** entre pessoas e organizações, **alinhando as práticas e funções da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização**.

#### 6. Correlacione cada uma das 3 eras industriais recentes com as mudanças que ocorreram na área de Recursos Humanos.

Podemos assim sintetizar a relação entre as eras industriais e gestão de pessoas

- **Industrialização Clássica:**
  - Estrutura organizacional hierarquizada e centralizada
  - Estabilidade do ambiente organizacional
  - Época em que foram criados os Departamentos de Pessoal
  - Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais
  - Busca da eficiência
- **Industrialização Neoclássica:**
  - Expansão da globalização
  - Utilização da estrutura matricial (aumento da complexidade no ambiente organizacional)
  - Surgimento do Departamento de Recursos Humanos (o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização para que atinja seus objetivos)
  - Perspectiva de Recursos Humanos
  - Busca da eficácia



- **Era da Informação:**

- Surgimento da internet e uso massivo da tecnologia da informação
- Aumento da complexidade organizacional demandando mudanças cada vez mais rápidas
- Desenho orgânico das instituições, com maior flexibilidade estrutural
- As pessoas são tidas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização.
- Os gerentes de linha passam a gerir estrategicamente o seu capital humano
- Busca da efetividade

### 7. Que escopos são trazidos para a função de gestão de pessoas quando geridas por equipes?

Segundo Chiavenato, a gestão de pessoas geridas por equipes traz consigo quatro novos papéis:

- Administração de estratégias de recursos humanos
- Administração da infraestrutura da empresa
- Administração da contribuição dos funcionários
- Administração da transformação e da mudança

### 8. Como se dá a evolução dos modelos de administração pessoal segundo Fischer?

Segundo Fischer, a evolução dos modelos de administração dos recursos humanos se deu da seguinte forma:

- Departamento Pessoal: período que apresenta o menor nível de humanização no tratamento dos funcionários. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas. O DP tratava as pessoas com impessoalidade e distanciamento, pois os funcionários eram apenas componentes da organização.
- Gestão do Comportamento Humano: nessa fase a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ter importância, sem ignorar as tarefas, custos e resultados. Nesse período, foram incorporados conceitos de psicologia no setor.
- Gestão Estratégica de Pessoas: Dá importância à capacidade de os funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais
- Gestão de pessoas articulado por competências: As competências organizacionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento das competências das pessoas que a compõem. As pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica

### 9. Quais são os três níveis de estrutura organizacional nos quais os funcionários são enquadrados?

No nível estratégico/institucional, a gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas. Busca-se gerir as pessoas de forma que elas possam contribuir para o sucesso organizacional.



No nível tático/gerencial, busca-se compreender a estratégia organizacional para sua aplicação nas diversas áreas da organização. Existência das atividades inerentes a um departamento de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, seleção, treinamento, etc.

No nível operacional encontra-se toda a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a funções típicas de departamentos de pessoal, como folha de pagamento, contratos de trabalho, são realizadas no nível operacional.

## 10. O que é a Teoria do Equilíbrio Organizacional?

A teoria do equilíbrio organizacional se ampara nos seguintes postulados:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe estímulos (incentivos, recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos estímulos que oferece aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições.



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

Instagram: *@profgustavogarcia*

Para acessar meus artigos, clique *aqui*.

**Vinicius de Oliveira**



## Lista de Questões Estratégicas

### 1. (FCC / TRE-AP - AJAJ - 2015)

Na moderna Gestão de Pessoas, a estratégia de recursos humanos constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota, para

- a) motivar as equipes a realizar suas tarefas sem supervisão direta e presente.
- b) garantir a adoção de boas práticas de mercado com foco na sustentabilidade.
- c) assegurar que as pessoas atinjam seus objetivos pessoais e individuais.
- d) garantir a criação de políticas que possibilitem elevar a produtividade dos funcionários.
- e) assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

### 2. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

As funções da gestão de pessoas incluem auxiliar o administrador no desempenho das quatro atividades que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

### 3. (CEBRASPE-CESPE / Anvisa – Técnico - 2016)

A gestão de pessoas visa assegurar a vantagem competitiva das organizações e promover o alcance dos objetivos individuais vinculados ao trabalho.

### 4. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP – Analista - 2015)

Em uma estrutura organizacional, o setor de administração de recursos humanos compreende atividades essencialmente de cunho estratégico e tático, tais como promoção de treinamento, avaliação de desempenho, gestão de sistemas de remuneração e políticas direcionadas ao comprometimento e à satisfação dos membros da organização.

### 5. (CEBRASPE-CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

A gestão de pessoas relaciona-se à função de controle da administração porque tem o objetivo de acompanhar as tarefas e, com base em indicadores, assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os padrões e as políticas da organização.

### 6. (FCC / TJ-AP - AJAA- 2014)

Os subsistemas de RH, chamados de processos de gestão de pessoas por Dutra (2002), são classificados em função da sua natureza e possuem as seguintes práticas:



	Práticas		Processos
A	Capacitação; desempenho	I	Movimentação
B	Captação, internalização, promoções	II	Desenvolvimento
C	Serviços e facilidade.	III	Valorização

A correlação correta entre prática e o respectivo processo consta em

- a) A-I; B-III; C-II.
- b) A-II; B-I; C-III.
- c) A-II; B-III; C-I.
- d) A-I; B-II; C-III.
- e) A-III; B-II; C-I.

**7. (FCC / TRT 18ª Região – AJAA - 2013)**

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Existiam patrocínios de estudos acadêmicos, havendo uma valorização de novas posturas de comando. Diga-se que não era propriamente resultado da sensibilidade patronal daquela época. Sempre foram, como ainda são hoje, investimentos interessantes do ponto de vista da imagem da empresa e do seu marketing político.

Neste cenário, a área de gestão de pessoas começou a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos observados no campo da psicologia organizacional e da sociedade no trabalho, principalmente, no que tange ao comportamento do homem.

Dentro do contexto das mudanças houve a evolução da área de gestão de pessoas, que se caracteriza por:

- a) fase contábil, fase legal, fase tecnicista, fase administrativa e fase estratégica.
- b) planejar, dirigir, controlar, organizar e coordenar.
- c) planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento organizacional e planejamento operacional.
- d) provisão, planejamento, avaliação e desempenho.
- e) treinamento, qualidade de vida, desenvolvimento e recrutamento.

**8. (CEBRASPE-CESPE / FUNPRESP – Analista - 2015)**

A escola comportamental busca analisar o impacto do comportamento humano nas organizações.



**9. (CEBRASPE-CESPE / TCU – AFCE - 2015)**

A era da informação é corresponsável por mudanças na gestão de pessoas e apresenta o conceito de competência com base em três pilares fundamentais — conhecimento, habilidade e atitude —, os quais servem de embasamento para a alocação de recursos e a tomada de decisão.

**10. (FCC / TRF 3ª Região - AJAA - 2016)**

Atualmente, o processo de gestão estratégica de pessoas tem como um dos principais objetivos sustentar o caminho das organizações na direção da visão, missão, objetivos estratégicos e valores organizacionais. Verifica-se, portanto, uma significativa mudança (na gestão de pessoas), passando de uma abordagem tradicional e operacional para uma abordagem moderna e estratégica. É exemplo desse movimento:

- a) Aversão à instabilidade, com a adoção de normas pré-estabelecidas de promoção e desligamento.
- b) Ênfase na eficiência, abandonando o conceito de eficácia, este que é próprio do modelo operacional.
- c) Concentração, na área responsável pela gestão de RH, das atividades de recrutamento e administração de pessoal.
- d) Responsabilidade de linha, sendo cada gestor responsável pelos recursos humanos alocados em seu departamento.
- e) Função de staff, consistente no suporte que todos os gestores devem proporcionar à área de RH, no processo de alinhamento organizacional.

**11. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)**

Sobre as fases evolutivas dos modelos de gestão de pessoas considere:

- I. A busca pela efetividade de pessoal, por meio de um elo entre o perfil dos colaboradores atuais e a visão de futuro da organização, caracteriza a Administração de Pessoal.
- II. A motivação e a liderança constituem aspectos cruciais na fase do modelo Gestão do Comportamento Humano.
- III. Os processos de pagamento, bem como atendimento aos aspectos formais da relação contratual, representam a Administração Estratégica de RH- AERH.
- IV. O Modelo de Gestão por Competências representa a construção de formas de gestão mais orgânicas.

Está correto o que consta em

- a) II, apenas.
- b) I, II e IV, apenas.



- c) I, III e IV, apenas.
- d) II e IV, apenas.
- e) I, II, III e IV.

**12. (FCC / TRT 19ª Região – AJAA - 2014)**

Paulo, gestor de RH da Empresa Sol S.A., adotará, para o próximo ano, a Administração Estratégica de RH-AERH. Dentro desse contexto, seu enfoque será em

- I. formular planos de carreira e preparar sucessores.
- II. recompensar de acordo com os resultados da organização.
- III. treinar colaboradores nas necessidades citadas na Descrição de Cargo.
- IV. recrutar pessoas e validar critérios de seleção.

Está correto o que consta em

- a) I e III, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) II e III, apenas.
- d) III e IV, apenas.
- e) I, II e IV.

**13. (CEBRASPE-CESPE / TRT8 – AJAA - 2015)**

Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão estratégica de pessoas, assinale a opção correta.

- a) De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os processos de trabalho são elementos norteadores das políticas e práticas de gestão de pessoas.
- b) A característica distintiva do modelo político de gestão de pessoas refere-se à ideia de que as práticas da área devem ser projetadas para influenciarem o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos das organizações.
- c) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.



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

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

#### **14. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)**

O impacto do fator humano nos resultados organizacionais fez emergir a prática organizacional da gestão estratégica de pessoas.

#### **15. (FCC / TRF 5ª Região - AJAA - 2017)**

O planejamento de Recursos Humanos refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar

a) as boas práticas administrativas.

b) o clima organizacional e a estrutura de remuneração.

c) o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores.

d) o processo de comunicação com o mercado de trabalho.

e) a orientação dos gestores para lidarem com os processos de avaliação de desempenho.

#### **16. (CEBRASPE-CESPE / Anvisa – Técnico - 2016)**

O equilíbrio organizacional reflete a manutenção de um quadro de pessoas adequado para cumprir o volume de demandas da organização.

#### **17. (FCC / DPE-AM - Analista em Gestão - Administração - 2018)**

Considere que determinada organização adote, como alternativa para administração de cargos e salários, o modelo de remuneração funcional. Isso significa que

a) a remuneração do funcionário está atrelada ao cargo ocupado, tomando por base o valor relativo do cargo na empresa e no mercado de trabalho.

b) a remuneração é função direta da habilidade do empregado e não está relacionada, necessariamente, com o cargo ocupado.

c) adota o princípio da remuneração por competência, tomando por base a relevância do empregado do ponto de vista de captação de mão-de-obra.



d) pratica um sistema de relação direta entre o valor da remuneração individual e o peso relativo da contribuição do empregado no produto final.

e) os benefícios indiretos são considerados mais relevantes que o salário e benefícios diretos, priorizando-se a qualidade de vida do empregado.

**18. (CEBRASPE-CESPE / TCDF – Analista de Administração Pública - 2014)**

Observar como os funcionários vivenciam sensações de bem ou de mal-estar em relação ao reconhecimento e ao crescimento profissional, ao elo trabalho e vida social bem como à condição e à organização do trabalho são aspectos que devem ser considerados na elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho.

**19. (FCC / TRT 2ª Região - TJAA - 2014)**

Para melhorar a sua produtividade, a empresa “X” utiliza-se de indicadores de desempenho. As ausências e atrasos dos empregados estão retratados no indicador denominado

a) Turnover.

b) Rotatividade de pessoal.

c) Absenteísmo.

d) Número médio de empregados.

e) Custo médio per capita.

**20. (CEBRASPE-CESPE - TRF1 – AJAA - 2017)**

O cadastro de reserva, lista de candidatos passíveis de serem convocados durante a vigência do concurso ou em eventual prorrogação, consiste em uma premissa da atual gestão de pessoas dos órgãos públicos.

**21. (CEBRASPE-CESPE / TRT7 – TJAA - 2017)**

A gestão de pessoas no setor público tem passado por mudanças para atender aos novos requisitos impostos pelas transformações organizacionais e de ambiente próprias da era da informação. Nesse contexto, observa-se uma nova tendência, que considera as pessoas

a) ativos que devem ser organizados de forma hierárquica.

b) fatores de produção sujeitos a regulamentos rígidos e pré-estabelecidos.

c) recursos que devem ser administrados e coordenados.

d) seres humanos proativos com conhecimentos e capital intelectual próprios.



**22. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)**

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas no serviço público é o de motivar os servidores em decorrência da dificuldade de criar mecanismos de recompensas por meio de aumentos de salário.

**23. (CEBRASPE-CESPE / TRE-PE – TJAA - 2016)**

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.



## Gabarito

GABARITO



1. E
2. CERTA
3. CERTA
4. ERRADA
5. CERTA
6. B
7. A
8. CERTA
9. CERTA
10. D
11. D
12. B
13. A
14. CERTA
15. C
16. ERRADA
17. A
18. CETRA
19. C
20. ERRADA
21. D
22. CERTA
23. A



# 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.