

Conselho Regional de Administração do Estado da Bahia

CRA-BA

Tecnólogo em RH

FV108-N0

Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo sac@novaconcursos.com.br.

OBRA

Conselho Regional de Administração do Estado da Bahia

Tecnólogo em RH

EDITAL Nº 1, DE 24 DE FEVEREIRO DE 2020

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco
Noções de Informática - Profº Ovidio Lopes da Cruz Netto
Raciocínio Lógico e Matemático - Profº Bruno Chierregatti e João de Sá Brasil
Legislação e Ética na Administração Pública - Profª Bruna Pinotti
Noções de Direito Administrativo - Profº Fernando Zantedeschi
Legislação Específica- Profº Ricardo Razaboni
Conhecimentos Específicos - Profª Rebecca Fonseca e Silvana Guimarães

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Josiane Sardo
Roberth Kairo

DIAGRAMAÇÃO

Rodrigo Bernardes
Willian Lopes
Dayverson Ramon
Higor Moreira

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



www.novaconcursos.com.br

sac@novaconcursos.com.br

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.....	01
Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	08
Domínio da ortografia oficial.	09
Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual	16
Emprego de tempos e modos verbais.	21
Domínio da estrutura morfossintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.....	21
Emprego das classes de palavras.	32
Emprego dos sinais de pontuação.	69
Concordância verbal e nominal.	73
Regência verbal e nominal.	80
Emprego do sinal indicativo de crase.	86
Colocação dos pronomes átonos.	90
Reescrita de frases e parágrafos do texto. Substituição de palavras ou de trechos de texto. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	90
Significação das palavras.	94
Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República). Aspectos gerais da redação oficial. Finalidade dos expedientes oficiais. Adequação da linguagem ao tipo de documento. Adequação do formato do texto ao gênero	98

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos.....	01
Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2010, 2013 e 365)	07
Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 7, 8 e 10); Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas.....	38
Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet; Programas de navegação: Mozilla Firefox e Google Chrome; Programa de correio eletrônico; Sítios de busca e pesquisa na Internet	46
Segurança da informação: procedimentos de segurança; Noções de vírus, worms e pragas virtuais; Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.).....	61
Procedimentos de backup.....	66

SUMÁRIO

RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICO

Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação); Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos.....	01
Princípios de contagem e probabilidade; Arranjos e permutações; Combinações	15
Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais, porcentagem, regras de três simples e compostas).....	21
Equações e inequações	26
Sistemas de medidas.....	32
Volumes	38
Compreensão de estruturas lógicas.....	42
Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões); Diagramas lógicos	52

LEGISLAÇÃO E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ética e função pública.....	01
Ética no setor público.....	04
Lei nº 8.429/1992 e suas alterações	06
Lei nº 9.784/1999 e suas alterações (Processo administrativo).....	17
Acesso à Informação: Lei nº 12.527/2011; Decreto nº 7.724/2012	25

NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

Estado, governo e administração pública: conceitos, elementos, poderes e organização; natureza, fins e princípios.....	01
Organização administrativa do Estado. Administração direta e indireta	04
Agentes públicos: espécies e classificação, poderes, deveres e prerrogativas, cargo, emprego e função públicos.	14
Poderes administrativos	62
Atos administrativos: conceitos, requisitos, atributos, classificação, espécies e invalidação.....	67
Controle e responsabilização da administração: controle administrativo, controle judicial, controle legislativo, responsabilidade civil do Estado	76

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

Lei Federal nº 4.769/1965 (dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências).....	01
Decreto nº 61.934/1967 (dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Técnico de Administração)...	03
Lei Federal nº. 6.839/1980 (dispõe sobre o registro de empresas nas entidades fiscalizadoras do exercício de profissões).....	09

SUMÁRIO

Lei Federal nº 7.321/1985 (altera a Denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração).....	09
Lei nº 8.429/1992 e suas alterações	10
Lei nº 9.784/1999 e suas alterações (Processo administrativo).....	10
Acesso à Informação: Lei nº 12.527/2011; Decreto nº 7.724/2012.....	18
Resolução Normativa CFA nº 399/2010 (Regimento Interno do CRA-BA).....	18
Resolução Normativa CFA nº 537/2018 (Código de Ética dos Profissionais de Administração).....	26

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Gestão de pessoas na contemporaneidade: mudanças no mundo do trabalho desde o século XX, evolução dos modelos de gestão de pessoas	01
Papéis do profissional de RH.....	05
Planejamento de carreira: orientação profissional, consultoria interna, Coaching, Mentoring e Counseling	05
Gestão de pessoas e da diversidade: conceitos, sujeitos, atributos da diversidade políticas afirmativas nas organizações.....	07
Gestão de pessoas no setor público: tendências e gestões atuais	08
Qualidade de vida; O significado do trabalho na ótica do trabalhador e da organização; Saúde e qualidade de vida no trabalho	09
Higiene e segurança no trabalho	12
Comprometimento no trabalho. Aspectos conceituais e tipologias do comprometimento; Comprometimento, motivação e envolvimento no trabalho.....	18
Comunicação interpessoal e organizacional: barreiras à comunicação, comunicação formal e informal na organização, comportamento grupal e intergrupal, processo de desenvolvimento de grupos.....	23
Gestão de pessoas por competências; Conceito e tipologia de competências; Modelo integrado de gestão por competências; Mapeamento, descrição e análise de perfis por competências.....	31
Gestão e avaliação de desempenho.....	46
10 Recrutamento e seleção. Conceito e técnicas.....	48
Aprendizagem organizacional; Aprendizagem e gestão do conhecimento; Processos do conhecimento e da aprendizagem organizacional e individual; Aprendizagem e comunidades de prática	51
Desenvolvimento organizacional: diagnóstico organizacional, o papel da alta administração, gestão da mudança e inovação organizacional.....	52
Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa; Processo de ensino-aprendizagem	54
Relação professor/aluno, bases da aprendizagem.....	59
Educação de adultos, planejamento de ensino, objetivos, conteúdos, métodos e técnicas de ensino	62
Novas tecnologias aplicadas à educação, plataformas de aprendizagem virtuais e avaliação educacional; Metodologia de projetos de capacitação presenciais e a distância.....	70
Sistemas e legislação de pessoal: Legislação trabalhista e previdenciária. Decreto-Lei nº 5.452/1943 e suas alterações; Lei nº 13.467/2017	77
Lei nº 11.788/2008. Benefícios.....	77
Cultura e Clima organizacional. Avaliação de Desempenho. Planejamento Estratégico.....	80

ÍNDICE

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Gestão de pessoas na contemporaneidade: mudanças no mundo do trabalho desde o século XX, evolução dos modelos de gestão de pessoas	01
Papéis do profissional de RH.....	05
Planejamento de carreira: orientação profissional, consultoria interna, Coaching, Mentoring e Counseling	05
Gestão de pessoas e da diversidade: conceitos, sujeitos, atributos da diversidade políticas afirmativas nas organizações.....	07
Gestão de pessoas no setor público: tendências e gestões atuais	08
Qualidade de vida; O significado do trabalho na ótica do trabalhador e da organização; Saúde e qualidade de vida no trabalho	09
Higiene e segurança no trabalho	12
Comprometimento no trabalho. Aspectos conceituais e tipologias do comprometimento; Comprometimento, motivação e envolvimento no trabalho.....	18
Comunicação interpessoal e organizacional: barreiras à comunicação, comunicação formal e informal na organização, comportamento grupal e intergrupal, processo de desenvolvimento de grupos	23
Gestão de pessoas por competências; Conceito e tipologia de competências; Modelo integrado de gestão por competências; Mapeamento, descrição e análise de perfis por competências	31
Gestão e avaliação de desempenho.....	46
10 Recrutamento e seleção. Conceito e técnicas	48
Aprendizagem organizacional; Aprendizagem e gestão do conhecimento; Processos do conhecimento e da aprendizagem organizacional e individual; Aprendizagem e comunidades de prática	51
Desenvolvimento organizacional: diagnóstico organizacional, o papel da alta administração, gestão da mudança e inovação organizacional.....	52
Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa; Processo de ensino-aprendizagem	54
Relação professor/aluno, bases da aprendizagem.....	59
Educação de adultos, planejamento de ensino, objetivos, conteúdos, métodos e técnicas de ensino	62
Novas tecnologias aplicadas à educação, plataformas de aprendizagem virtuais e avaliação educacional; Metodologia de projetos de capacitação presenciais e a distância.....	70
Sistemas e legislação de pessoal: Legislação trabalhista e previdenciária. Decreto-Lei nº 5.452/1943 e suas alterações; Lei nº 13.467/2017	77
Lei nº 11.788/2008. Benefícios.....	77
Cultura e Clima organizacional. Avaliação de Desempenho. Planejamento Estratégico.....	80

GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANEIDADE: MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO DESDE O SÉCULO XX, EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Quando nos deparamos com um cenário globalizado e com competição cada vez mais acirrada, a Gestão de Pessoas se torna fundamentalmente um instrumento diferenciado para as organizações alcançarem sucesso.

Segundo (CHIAVENATO, 2005, p 9).

Gestão de pessoas "é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento"

Exatamente por ser esse diferencial, essa área tem passado por mudanças e transformações, afim de acompanhar a evolução natural das coisas e permitir que o patrimônio intelectual e humano das organizações esteja sempre em desenvolvimento, não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, mas, principalmente, nos aspectos conceituais e intangíveis.

A área de Gestão de Pessoas é uma área muito sensível aos aspectos contingenciais e situacionais da organização, considerando fatores como cultura e estrutura organizacional adotada, clima e ambiente, negócio da organização, tecnologia utilizada, dos processos internos, entre vários outros fatores.

O papel da Administração para a Gestão de Pessoas tem como definição, o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.

Alguns aspectos estão envolvidos na gestão de pessoas, conforme descritos abaixo:

- Comportamento
- Processo de decisão
- Ação e execução
- Relacionamento interpessoal
- Comprometimento interpessoal e organizacional
- Perspectiva de futuro
- Envolvimento com processos
- Desenvolvimento de habilidades
- Identificação de capacidades intelectuais – Construindo um patrimônio intelectual

Fatores condicionantes do modelo

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores condicionantes internos e externos ao contexto organizacional, a saber:

Fatores internos: tecnologia adotada, produtos ou serviços oferecidos, estratégia de organização do trabalho, cultura organizacional e estrutura organizacional.

Fatores externos: cultura de trabalho de certa sociedade, legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e demais agentes que atuam nas relações de trabalho

Características e Funções

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela: participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano da organização, que é formado pelas pessoas que a compõem.

Cabe à área de gestão de pessoas a função de humanizar as empresas.

Atualmente nas relações de trabalho vem ocorrendo mudanças conforme as exigências que o mercado impõe ou na forma de gerir pessoas.

Analisemos agora as características e funções dessa área:

Participação	Capacitação	Envolvimento	Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none">• As pessoas são capazes de conduzir a organização ao sucesso. Como participação as pessoas fazem investimentos como esforço, dedicação e responsabilidade, na esperança de retorno por meio de incentivos financeiros, carreira, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Pessoas com competências essenciais ao sucesso organizacional. A construção de uma competência é extremamente difícil, leva tempo para o aprendizado e maturação.	<ul style="list-style-type: none">• A pessoa que agrega inteligência ao negócio da organização a torna competitiva, isto significa, saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências na força de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Construir e proteger o mais valioso patrimônio da organização é preparar e capacitar de forma contínuas pessoas. O trabalho deve estar adequado às suas competências de forma balanceada.

Atribuições e objetivos da gestão de pessoas

Como objetivos destacamos alguns aspectos bem claros da área de gestão de pessoas:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade à organização.
- Proporcionar à organização talentos bem treinados e motivados.
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar a mudança.
- Manter política ética e comportamento socialmente responsável.

Assim como também compete à área de gestão de pessoas lidar com alguns desafios e atribuições bem relevantes, como vemos a seguir.

Retenção de talentos – antes de mais nada é necessário que a organização consiga identificar os potenciais existentes ali dentro e, a partir daí, criar condições de reter esse talento. Para que essa retenção seja possível, a organização precisa criar uma contrapartida para o colaborador, considerando aqui, não apenas o aspecto financeiro, mas os demais aspectos que a geração atual anseio conquistar, como liberdade de tempo, valorização e reconhecimento, oportunidade de crescimento, espaço

para participar de forma mais ativa, entre outros.

Choque de gerações – Dentro de uma organização, costumeiramente nos deparamos com várias gerações trabalhando juntas e, nesse cenário temos diversidade de características, experiências, expectativas e competências, cabendo à área de gestão de pessoas identificar e equilibrar essas diferenças, evitando assim que um choque de gerações impeça que talentos possam ser descobertos e que trabalhem em conjunto, contribuindo e potencializando assim o patrimônio intelectual da organização.

Ambiente – Como falamos acima, os anseios da geração atual vão muito além do aspecto financeiro, passando sim pelo ambiente em que estão inseridos, portanto, cabe à área de gestão de pessoas, dentro do possível, estimular a criação de ambientes mais próximos desses anseios, propiciando mais liberdade, criatividade e estímulos outros que impulsionem esses jovens no processo produtivo.

Papel do Gestor de Pessoas - A área de gestão de pessoas precisa sair do operacional para assumir uma cadeira nas decisões estratégicas. Deve participar opinando e mostrando alternativas de preparação dos profissionais. Antes disso, é preciso estar mais próximo dos clientes internos para acompanhar mudanças, expectativas e identificar quem pode fazer parte de um plano de carreira e de desenvolvimento. Esse gestor deve ser atual, versátil e flexível para atender às necessidades internas e as de mercado. O desafio das empresas é a estruturação de um processo de carreira, tanto horizontal quanto vertical. As pessoas devem começar a ser valorizadas pelas entregas, inovações e projetos que fazem e não mais só pela posição que ocupam.

Já há algum tempo, a sociedade tem vivido uma transição denominada “Era da Informação e Conhecimento”, no qual as pessoas precisam ser consideradas parte essencial desse processo para que as organizações obtenham êxito em suas operações. No âmbito empresarial são fundamentais que todos os colaboradores engajados nos processos assimilem a missão e os objetivos da organização, como elementos norteadores na formulação e planejamento de estratégias. Por outro lado, os gerentes devem desenvolver uma atuação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização.

Nessa 3ª fase da globalização em que vivemos, é viável que as organizações que almejam crescimento e melhoria contínua invistam em treinamento e qualificação e requalificação de seu pessoal gerando assim uma significativa vantagem competitiva num mercado aonde as inovações tecnológicas chegam já com data prevista de saída para novos critérios. Todavia, as empresas que entenderem essa interdependência alcançarão gradualmente soluções compensatórias em seus trâmites e processos.

Conduzir pessoas numa organização significa disponibilizar o capital (materiais, equipamentos, fatores de produção, treinamento), para que todos os envolvidos

no processo (funcionários e parceiros) sintam sua importância para a organização e se renovem dia após dia no alcance de suas competências profissionais e pessoais em busca de suas eficiências e eficácias.

O desempenho das pessoas no processo de tomada de decisão nas instituições quando entendido o que é eficiência (defeito zero e qualidade total) e eficácia (alcance das metas empresariais) faz com que as empresas entrem no eixo da maturidade mercadológica (posição no qual o produto ou serviço da empresa já é conhecido pelos clientes, mas que pode trazer eventuais problemas caso não se identifique a necessidade de constantes melhorias nos processos que serão sentidos pela clientela).

Isso tudo traz a área de gestão de pessoas, junto com todos os demais setores organizacionais, para um importante papel estratégico, tanto para despertar e desenvolver talentos organizacionais, como para potencializar a elaboração e a execução de planos estratégicos que a organização adote para alcançar seus objetivos.

Ao longo da história, tivemos muitas teorias pertinentes à Administração, podemos citar:

Frederick Taylor, que trouxe os princípios da administração científica, contribuindo para a racionalização do trabalho industrial e na divisão de autoridade e supervisão ao nível de linha (autoridade vertical).

Temos também Henry Fayol, nos apresentou uma teoria mais global da ação administrativa, ao contrário de Taylor que se dedicou mais as questões relativas à linha de produção.

Citamos ainda Henry Ford, que se ocupou do sistema de produção empresarial como um todo, visando a sua maior eficiência, introduzindo conceitos modernos de produção em série e de linhas de montagem, concebendo um ritmo de trabalho em cadeia, para poupar tempo e custos.

Até que chegamos àquela que começa a trabalhar a visão diferente em relação ao indivíduo. Alton Mayo, que nos apresentou uma teoria que tratava exatamente das relações humanas.

Teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo desenfreado desenvolvimento da civilização industrializada, salientando que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento.

Mayo afirma que a solução do problema da cooperação não pode ser resolvido apenas através do retorno as formas tradicionais de organização. O que deve haver é uma nova concepção das relações humanas no trabalho. Como resultado de suas experiências dentro das próprias empresas, verificou que a colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue ao acaso, enquanto se cuida apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano.

A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo pessoal: Ao invés de se tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve compreender as limitações dessa

lógica e ser capaz de entender a lógica dos trabalhadores.

A pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida”, de receber adequada comunicação: Mayo se opunha à afirmação de Taylor de que a motivação básica do empregado era meramente salarial (homo economicus)

Para Mayo o conflito social deve ser evitado a todo custo através de uma administração humanizada que faça um tratamento preventivo e profilático. As relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social. Para ele, o conflito social é o germe da destruição da própria sociedade. “O conflito é uma chaga social, a cooperação é o bem estar social”

Esse processo todo que veio acompanhando o cenário organizacional, justifica a importância da gestão de pessoas, a espinha dorsal, a viga, a estrutura desse todo.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.31),

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Segundo Barçante e Castro (1995, p. 20),

Ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados.

Mas para obter bons resultados, a organização precisa abrir mão de alguns paradigmas e criar um cenário onde o colaborador possa por em prática toda uma experiência profissional já vivenciada ou praticada em outras ocasiões e, nesse momento, o gestor de pessoas (liderança), precisa atuar no sentido de capacitar, estimular e principalmente motivar as pessoas a adquirirem cada vez mais habilidades e atitudes vencedoras para que toda a proposta de negócios atinja grandes resultados e com isso tudo que ficou determinado pelas organizações sejam cumpridos.

Processo de gestão de pessoas

Podemos compilar esses, e outros critérios, dentro de um processo atual de gestão de pessoas, que comporta seis aspectos básicos, como veremos agora:

Processos de Agregar Pessoas

• são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

Processos de Aplicar Pessoas

• são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Processos de Recompensar Pessoas

• são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais

Processos de Desenvolver Pessoas

• são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Processos de Manter Pessoas

• são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Processos de Monitorar Pessoas

• são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. Um processo de agregar pessoas malfeito passa a exigir um processo de desenvolver pessoas mais intenso para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele exige um processo de manter pessoas mais intenso. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Trata-se, pois, de um modelo de diagnóstico de RH.

Uma das ferramentas utilizadas pela área de gestão de pessoas para facilitar a administração das informações pertinentes às pessoas envolvidas nos processos organizacionais é o Sistema de Informação Gerencial, onde, através de um banco de dados, é possível se fazer o registro de informações que possam auxiliar o gestor e os líderes nos processos decisórios.

Os aspectos administrados através do SIG podem ser analisados numa visão geral ou focada, na visão geral, o sistema permite uma análise de todos os processos organizacionais, já os de visão focada, fornece dados setorializados, referentes aos departamentos que se deseja analisar em específico, sendo que, em ambos constam informações como objetivos, estratégias e políticas da empresa, fatores ambientais da empresa, qualidade dos profissionais, das informações, dos processos, tecnologia da empresa, a relação dos custos versus benefícios bem como os riscos envolvidos e aceitos, entre outros.

No entanto, dados coletados por si só não contribuem para esse processo, portanto, necessário se faz que haja uma análise e classificação desses dados, relacionando entre si as informações e suas possíveis aplicabilidades.

No subsistema gestão de pessoas, para facilitar essa classificação e interação de dados, o sistema deve registrar dados diversos sobre o colaborador e sua relação com a organização, tais como:

- Dados pessoais
- Dados sobre cargos e os encarregados dessas funções
- Dados sobre os setores e departamentos existentes na organização
- Dados sobre remuneração e benefícios
- Dados sobre processos de treinamento e capacitação desenvolvidos e/ou necessários
- Dados sobre aspectos relacionados à saúde ocupacional, entre outros.

Cabe à administração decidir, diante do investimento envolvido, qual o melhor e mais indicado sistema a ser implantado, considerando os processos envolvidos e as expectativas da organização, lembrando também que, o sistema só será eficaz se as informações por ele fornecidas forem constantemente atualizadas e revistas, conforme o desenvolvimento dos processos em andamento na organização.

Os principais modelos de Gestão de Pessoas

Os modelos de gestão de pessoas são classificados, geralmente, em três tipos: o autocrático, o flexibilizado e o por competência. Dentro dessas determinações gerais, é possível encontrar diferentes maneiras de gestão.

Modelo Autocrático

O modelo de gestão de pessoas autocrático tem como característica principal a centralização das decisões organizacionais em suas chefias. Os colaboradores são tratados meramente como ferramentas, o que deflagra uma tendência à objetificação e desvalorização dos funcionários.

Trata-se de um modelo anacrônico, que limita a gestão de pessoas à lógica do departamento pessoal, o que tem se mostrado pouco efetivo para a atualidade. Seu foco é na redução de custos (sem ponderar sobre os meios para isso), nos processos de trabalho e na motivação dos trabalhadores a partir da recompensa financeira.

Modelo Flexibilizado

Esse tipo de gestão permite uma maior participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, embora mantenha alguns aspectos de uma estrutura verticalizada e hierárquica. É provavelmente o modo mais comum de administração atual.

Dentre as principais abordagens desse tipo de gestão de pessoas flexibilizada estão as que se concentram na análise e orientação pelo comportamento humano, aplicando medidas como treinamentos, avaliação de desempenho, motivação e afins; e a gestão estratégica, que busca pela descentralização, oferece importância especial ao setor de recursos humanos no empreendimento e busca pela interação com o meio externo da empresa.

Modelo de Gestão por Competência

Dentre os modelos de gestão de pessoas, a gestão por competência é a proposta mais recente e ainda em desenvolvimento e adaptação nas experiências organizacionais. Ela preserva características da gestão

estratégica, mas se diferencia da comportamental por buscar não ter sob controle o comportamento dos colaboradores, mas em identificar, valorizar e potencializar as competências individuais e coletivas deles.

Um dos pontos interessantes desse modo de gestão é a perspectiva de desenvolver a autonomia dos funcionários, permitindo que tenham uma participação mais ativa e responsável na empresa. Para isso, a pesquisa, análise, acompanhamento, avaliação e uma cultura de feedbacks se fazem necessárias.

Os modelos de gestão de pessoas são uma escolha e não algo que deve ser deixado à deriva por uma organização, pois irão influenciar nos resultados da empresa. Embora existam tendências no mundo dos empreendimentos, essa decisão deverá levar em conta os elementos internos e externos que orientam o negócio, de maneira que a gestão de pessoal contribua para o seu sucesso.¹



EXERCÍCIO COMENTADO

01. (DPU – 2016 - CESPE) Acerca da gestão de pessoas, função da área de gestão de pessoas, políticas e sistemas de informações gerenciais, gestão de pessoas baseada em competências e aprendizagem organizacional, julgue o item a seguir.

Os processos, as políticas e as práticas de gestão de pessoas alicerçam as decisões de organizações contemporâneas no desenvolvimento da aprendizagem contínua das pessoas a fim de contribuir para o alcance da estratégia organizacional.

() Certo () Errado

Resposta: Certo

Para obter bons resultados, a organização precisa abrir mão de alguns paradigmas e criar um cenário onde o colaborador possa por em prática toda uma experiência profissional já vivenciada ou praticada em outras ocasiões e, nesse momento, o gestor de pessoas (liderança), precisa atuar no sentido de capacitar, estimular e principalmente motivar as pessoas a adquirirem cada vez mais habilidades e atitudes vencedoras para que toda a proposta de negócios atinja grandes resultados e com isso tudo que ficou determinado pelas organizações sejam cumpridos.

Aliado à essa liderança e política de valorização, também temos, como ferramenta utilizada pela área de gestão de pessoas para facilitar a administração das informações pertinentes às pessoas envolvidas nos processos organizacionais, o Sistema de Informação Gerencial, onde, através de um banco de dados, é possível se fazer o registro de informações que possam auxiliar o gestor e os líderes nos processos decisórios.

Como podemos ver, a gestão de pessoas e demais setores das organizações representam um elo entre metas organizacionais e individuais, permitindo a colaboração