

Consultoria em Recursos Humanos

MARCEL STANLEI MONTEIRO



UNICEPLAC

Iconografia



Atenção

Indica pontos de maior relevância no texto.



Curiosidade

Curiosidade sobre o assunto ou uma dica de como trabalhar com determinado conceito.



Saiba mais

Oferece novas informações que enriquecem o assunto, e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Refleta

Um momento de pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.



Habilidades

- Participar de processos de consultoria empresarial em Recursos Humanos.



Descritores de desempenho

- Realizar análise de mercado de trabalho.
- Estabelecer a diferença entre processos de consultoria.
- Participar de consultorias em diversas áreas de Recursos Humanos.
- Realizar diagnósticos organizacionais e elaborar propostas de melhorias.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M775c

Monteiro, Marcel Stanlei.

Consultoria em recursos humanos. Gama, DF:
UNICEPLAC, 2021. Volume 1.

73 p.

1. Recursos humanos. 2. Relações humanas. 3. Gestão
de pessoas. I. Título.

CDU: 658.3

SUMÁRIO

Apresentação da unidade	5
1.1 Evolução do RH: Visão Tradicional e Visão Contemporanea	5
1.2 Novos Cenários no Mundo no Trabalho	11
1.3 As Consequências das Transformações no Mundo do Trabalho	15
1.4 Gestão de Pessoas no Contexto Atual e Futuro	17
1.5 Planejamento Estratégico e Planejamento de RH	19
1.6 O Impacto da Globalização nos Ambientes das Organizações: A Gestão da Inovação	22
1.7 A Nova Organização em Network.....	26
2.1 O Aperfeiçoamento Profissional e Humano e a Mudança no Paradigma de Emprego	29
2.2 Alianças Estratégicas: Empresa e Ser Humano	33
2.3 A Organização Enxuta	35
2.4 Educação Corporativa	38
2.5 A Diversidade Cultural.....	42
2.6 As Competências Humanas como Fator de Agregação de Valor ao Negócio da Empresa	45
2.7 A Preocupação das Empresas com os Prêmios de Qualidade: Critérios de Excelência que Privilegiam o Ser Humano.....	47
Exercício de Fixação de Conteúdo	49
Referências.....	70

Apresentação da unidade

O principal objetivo da consultoria em Recursos Humanos é o de auxiliar uma empresa que passa por problemas organizacionais. Assim, o gestor ou profissional competente, capacitado e que não tenha vínculo com a realidade da empresa passa a ser uma opção em direção à solução desses problemas por meio da realização de um parecer preciso, fundamentado e confiável ao seu contratante. O principal papel do consultor em Recursos Humanos é o de auxiliar a empresa na gestão dos seus colaboradores.

A primeira estratégia do consultor em RH é aferir quais são os problemas relacionados com os colaboradores da empresa. Em seguida, deve-se determinar quais são os pontos que devem ser aprimorados – adotando ações primordiais que vão desde o relacionamento de equipe até o desenvolvimento de práticas e estratégias de liderança para toda a equipe pertencente ao quadro da empresa.

O Consultor em RH poderá avaliar certos fatores dentro da empresa, como: desmotivação da equipe, problema de comunicação, queda na produção, inassiduidade da equipe, problemas sistêmicos etc. Ele também pode trabalhar numa organização sem “problemas”, e disso focalizar sua consultoria em aspectos que possam ajudar na evolução da empresa.

Nesta unidade iremos trabalhar a evolução do recursos humanos – de sua origem até os dias atuais –, analisando o papel das inovações até o novo tipo de organização em network.

1.1 Evolução do RH: Visão Tradicional e Visão Contemporânea

O setor de recursos humanos passou de um simples departamento de pessoal à peça-chave de transformações dentro da empresa. Antes era um ambiente mecanicista em que o foco era garantir a obediência dos **empregados** e a execução das tarefas. O “**chefe**” era controlador e centralizador. Atualmente, os **colaboradores** tem um papel diferente dentro da empresa e o foco é a qualidade de vida no seu ambiente de trabalho. O **gestor** passa a gerir sua equipe de forma a discutir, entender, participar e conhecer as atividades da empresa/ das pessoas.

Podemos definir como Recursos humanos a área da organização responsável por toda a gestão de pessoas, incluindo o processo de seleção, treinamento, desenvolvimento, controle e outras atividades relativos a equipe da organização.

Para Toledo (1986, p. 1) recursos humanos é:

O ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

E para Chiavenato (2003, p. 57) recursos humanos é:

Área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.



Refleta



<https://www.youtube.com/watch?v=asPXOJmAwbA&t=125s>

Segundo Chiavenato (2003), a administração de pessoal surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Essa etapa foi conhecida como **Fase Contábil**, no qual os custos vinham em primeiro lugar e a principal preocupação dos “chefes” era o controle desses custos organizacionais. Quer dizer, pagava-se pela mão de obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Os “chefes de pessoal” tinham como características: inflexibilidade, estrito seguimento das leis; e frieza. O surgimento dos Recursos humanos foi marcado pelo movimento da administração científica: Taylorismo (Frederick W. Taylor, 1856-1915) e Fayolismo (Henri Fayol, 1841-1925), que tinham como propósito a padronização das atividades administrativas para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminados (GIL, 2009).

Nos anos 30, considerado o marco, os recursos humanos (antes administração de pessoal, pois não existia um departamento próprio e tinha como principais funções o recrutamento e seleção de pessoas, e o registro do empregado era feito em um *Livro de escrita de Pessoal* – única fonte burocrática que poderia ser facilmente fraudado ou eliminado) passaram a adotar um método mais sistemático e regulado. O departamento do RH era composto pelos próprios donos das empresas, e nesse período a ênfase deixou de ser centrada nas tarefas, passando a estar relacionada em saber mais sobre as pessoas, sobre suas condições de trabalho etc. Porém, essa preocupação tinha um intenção clara: estava relacionada aos resultados da organizacionais inspirados na máxima “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Na década de 40, a partir da segunda guerra mundial, o setor de recursos humanos passou a se preocupar ainda mais com as condições trabalhistas e com os benefícios que a empresa disponibilizavam a seus empregadores (GIL, 2009).

Em 1943, foi assinado o decreto-lei 5.452, pelo então presidente Getúlio Vargas, resultando assim a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que teve como objetivo subsidiar os departamentos de RH, responsáveis por cuidarem das rotinas trabalhistas.

Para Araújo (2006), os processos de admissão e demissão eram conduzidos pela própria chefia do RH, dada a importância legal de todo o processo. E como o controle **legal-trabalhista** demandava um “chefe” com profundos conhecimentos dessas leis trabalhistas, o setor dos recursos humanos (departamento pessoal) era composto exclusivamente por advogados ou bachareis. Nesse período, houve um aumento de pesquisas sobre o comportamento humano. Os principais temas buscados estavam relacionados com: motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALTAS, 2002). Começou a ter uma maior preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

Na década de 50, o RH passou a ser denominado **Administração de pessoal**, ampliando ainda a busca de melhores resultados. Nessa fase, além de gerir os conflitos existentes, passou a administrar as pessoas cada vez mais com nas bases legais trabalhistas. Nessa época, o RH, além de advogados, passou a ser composto por engenheiros, uma vez que a visão do departamento começou a considerar as pessoas e todos os processos que envolvem as empresas. “Para as empresas, os Recursos Humanos não são pessoas, mas sim processos. Taylor e Fayol, autores da Teoria Geral da Administração e estudiosos da Administração como ciência são os gurus da época (RICCI, 2013).”

O período entre 1930 e 1950 foi denominado **Fase Legal**, pois o foco era estritamente o cumprimento da legislação. Foi nesse período, como já mencionado, que surgiram a maioria dos direitos trabalhistas impostos pelo presidente Vargas, pai do Populismo. Os responsáveis pelo setor eram profissionais incumbidos de acompanhar e manter todos os trabalhadores dentro das leis trabalhistas.

Em 1960, o setor de RH passa a ser chamado de Administração de Recursos Humanos, e o principal foco é oferecer para a empresa uma visão sistêmica de seu pessoal. As empresas descobrem o poder do trabalho em equipe. Nesse período surgiram os primeiros sindicatos.

O período entre 1950 e 1965 foi conhecido como **Fase Tecnicista**, pois toda a burocracia demandada era sinônimo de praticidade. Foi nesse período que surgiu no Brasil as primeiras indústrias automobilísticas implementadas pelo então presidente da época Juscelino Kubistchek. Essa mudança na indústria promoveu uma mudança no RH, pois passou a focar nas relações industriais, passando a mostrar preocupação crescente com a eficiência e o desempenho dos empregados. O setor passou ser responsável pelo recrutamento e seleção, e passou a ser responsável pela promoção de treinamentos com a finalidade de preencher vagas (cargos e salários), além de se encarregar de manter a higiene,

segurança, benefícios e outras atividades para o bem-estar da empresa e dos empregados.

Em 1965, no período da ditadura, o RH passou a vivenciar uma nova fase: **Fase Administrativa**. Foi nesse período que o sindicalismo passou a ter maior papel de proteção dos empregados. Nesse período ocorreram várias mudanças gerenciais com no empregado. Passou a ser de suma importância que as relações entre empregado-empregador fosse mais humanizada.

Nos anos 70, surgiu o conceito de **Recursos Humanos** fez com que os empregados fossem vistos como uma grande força que impulsiona a empresa e a competitividade organizacional. Neste período, o departamento passou a ser constituído por profissionais formados em administração de empresas – devido a regulamentação da profissão em 1965 –, já que até então o grupo era formado apenas por advogados e/ou engenheiros. Para Patto (2013 apud RICCI, 2013), esses “chefes” cometeram vários erros. “Eles mediam o próprio poder pelo tamanho da estrutura que tinham para gerenciar, então os organogramas das corporações eram imensos e inchados desnecessariamente” (PATTO, 2013 apud RICCI, 2013).

A década de 80 foi marcada por uma grande recessão econômica na qual uma onda de desemprego atingiu os trabalhadores e produziu uma grande desvalorização salarial. Outro fator que contribuiu para o número de desempregados foi o avanço das novas tecnológicas – colaborou com o maior corte de trabalhadores da época. Assim, o setor de RH passou a ser composto por psicólogos com a capacidade de controlar as crises dos outros profissionais do setor devido ao nascimento de um RH revolucionário (preocupado com seus parceiros internos, descobridor das pessoas como os verdadeiros recursos humanos e atenciosos aos interesses dos acionistas), mas ao mesmo tempo incapaz de lidar com todas essas questões e com os processos, leis e sindicatos ao mesmo tempo (RICCI, 2013).

Em virtude da diminuição dos quadros de pessoal, as atividades de RH de muitas empresas foram afetadas, inclusive com a desativação de setores inteiros, principalmente, de treinamento e desenvolvimento. Bem como, sofreram com o surgimento das novas teorias e técnicas voltadas para a redução de custos de pessoal, processos e outras despesas gerenciais ao passo em que se popularizavam nesse período termos como just in time, reengenharia, gestão japonesa etc.

Entende-se no começo do século até a década de 80 que as alterações nas práticas de recursos humanos foram mais lentas por que o mercado não era exigente. Em meados de 80, com a nova realidade política-econômica, aumentou-se a demanda de novas posturas e práticas de recursos humanos. Com isso surgiu a **Fase Estratégica**, momento em que surgiram os primeiros programas de planejamento estratégico como diferencial para o crescimento das empresas. Nesse período, o gerente de RH foi reconhecido como parte da diretoria de várias empresas, pois até então, seu papel era como o de qualquer outro

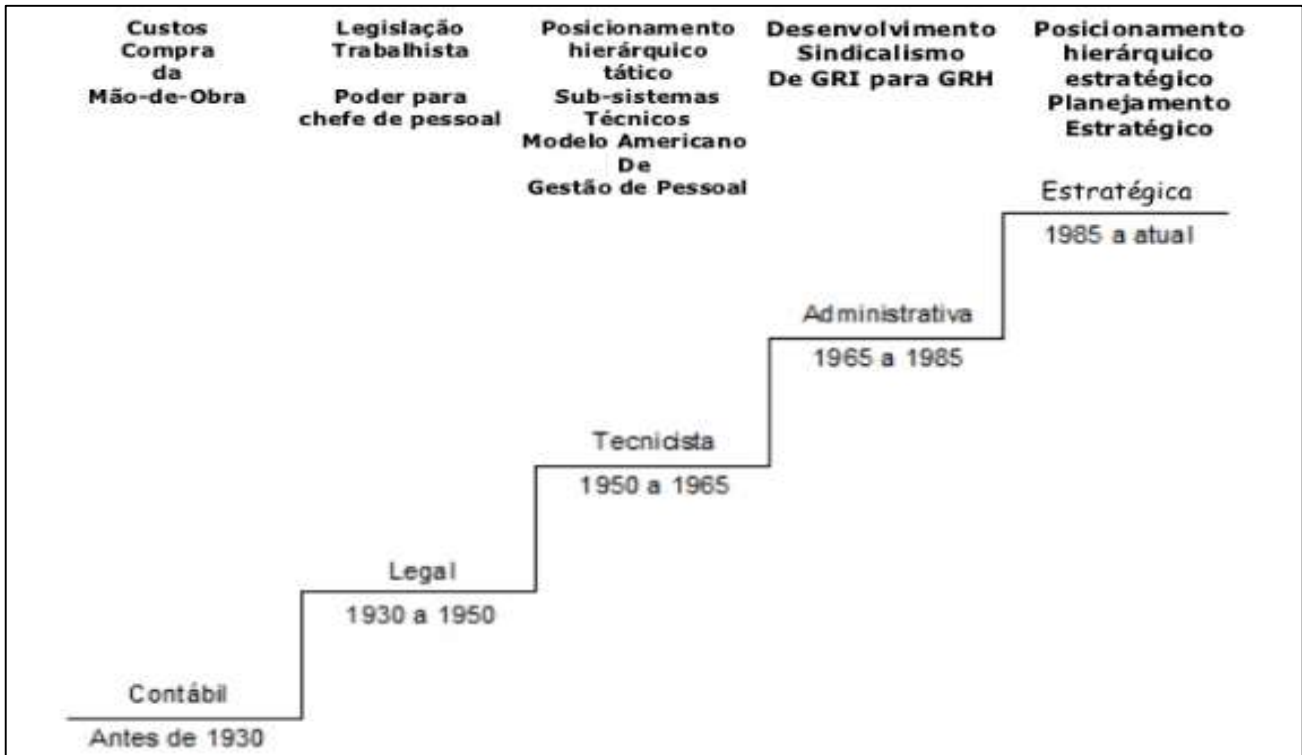
colaborador.

A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começou a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas com foco na busca incessante de competitividade e em maiores fatias de mercado, de modo que fossem garantidas as condições mínimas de sua perenidade (sobrevivência), seu crescimento em um ambiente repleto de inovações tecnológicas, seu equilíbrio face as constantes mudanças econômicas e na própria gestão de pessoas – o que caracterizou a nova atividade do RH como estratégica e de orientação. Nesse período, também surgiu o uma abordagem de transição via desligamento como tentativa de minimizar os efeitos das demissões dentro das empresas. As empresas focalizavam seu papel humano ao atribuir aos seus colaboradores a característica de peças-chave do seu processo de crescimento. E embalados por essa abordagem, começaram a trabalhar conjuntamente com a gestão de pessoas, a gestão de talentos e a gestão de capital humano.

Atualmente, a área de Recursos Humanos ganhou uma nova especificidade e novo perfil para auxiliar empresas a crescer: a forma de gerenciamento dos colaboradores passou a ser considerado um elemento crítico na produção de vantagem competitiva e de sustentabilidade das empresas. Surgindo assim, a gestão de pessoas como solução para as demandas de excelência organizacional, e entendida como parceira estratégica do negócio das empresas. Fazem parte do processo decisivo eficiente da empresa o ato de selecionar e recrutar de forma assertiva para que sejam produzidos na prática os resultados desejados pela empresa.

Podemos afirmar que a real vantagem competitiva no mercado não está centrada nos aspectos financeiros, ou nos investimentos em inovação, mas pessoas que compõem a empresa. Afinal, são eles os responsáveis por movimentarem a empresa e suas atividades rotineiras. Ou seja, o capital humano foi e continuará a ser o grande diferencial para o sucesso da empresa.

Figura I – Evolução dos Recursos Humanos



Fonte: Evolução dos Recursos Humanos

Hoje, as principais competências da Coordenação de Gestão de Pessoas são: treinamento; planejamento; cargos e salários; relações trabalhistas; recrutamento e seleção; administração de pessoal; análise de competências; desenvolvimento gerencial; avaliação de desempenho. E tem como principal aliado os recursos digitais (inovações tecnológicas). Como exemplo, temos a capacitação de colaboradores via internet. Outra ferramenta que trabalhada como aliada a esse setor é a inteligência emocional, devido a necessidade de trabalhar o comportamento e a capacidade técnica dos colaboradores – fundamentais para a melhoria da produtividade organizacional.



Refleta



<https://www.youtube.com/watch?v=VRRL4h9QITs>

No futuro, o profissional na área de recursos humanos deve ser pensando de

forma a atingir a total excelência. Para isso, Pato (2013) listou as seis principais esferas: excelência na liderança, excelência nos resultados, excelência nas Transações; excelência nas Parcerias; excelência nas soluções; e excelência em Talentos . Por fim é fundamental que no futuro o setor se assuma como ferramenta essencial para os negócios da empresa, assim como outras áreas são.



Saiba mais

RICCI, Juliana. **A evolução do RH: da década de 30 até o século XXI**. São Paulo: Empregos, 2013. Disponível em: <https://carreiras.empregos.com.br/mercado/a-evolucao-do-rh-da-decada-de-30-ate-o-seculo-xxi/>.

GENUÍNO, Shirley. **Estudo de caso em uma empresa franqueada de consultoria de gestão de pessoas: análise SWOT**.

<http://connepi.ifal.edu.br/ocs/index.php/connepi/CONNEPI2010/paper/viewFile/74/113>

1.2 Novos Cenários no Mundo no Trabalho

O trabalho vem se tornando cada vez mais central na vida das pessoas e vem passando por grandes transformações. Assim, cada vez mais, os profissionais deparam com novos desafios relacionados à globalização, novas tecnologias, descentralização, novas organizações do trabalho, downsizing, terceirização etc.



Refleta



<https://www.youtube.com/watch?v=VRRL4h9QITs>

O ambiente em que atuam é altamente competitivo e a escassez de tempo é um inimigo em potencial. Existe uma pressão por respostas rápidas e precisas num curto prazo. É necessário saber gerenciar eficientemente processos e rotinas e extrair deles o diferencial competitivo tanto para as empresas quanto para os profissionais. Dessa maneira, o administrador assume um grande protagonismo por reunir uma série de talentos e competências que auxiliarão as empresas a atingir

seus objetivos.

Em relação à competitividade, podemos afirmar que fomos educados em um ambiente de constantes disputas – fomos levados a lutar uns contra os outros diariamente –, as quais revema que essa competição seria própria da natureza humana, e, portanto, representaria a chave para todas as portas (MARIOTTI, 1996).

Por isso que os novos cenários requerem que o foco dos novos profissionais deixe de ser a competição e passe a ser a competência; onde pessoas, ao invés de lutarem entre elas, se unam para trabalharem em conjunto, objetivando adquirir novas aprendizagens, conhecimentos e habilidades. E assim, descobrir novas formas de administrar uma empresa fundamentada em **aprendizagem** e no contínuo processo de renovação e de transformação.

Por outro lado, o profissional que não conseguir se adaptar às mudanças desse novo cenário de frequentes transformações, que se mantiver insistindo na competição e negando obter novas aprendizagens poderá perder seu espaço no mercado de trabalho.

Outra consideração nesse novo cenário trabalhista é a comunicação que passa ter papel primordial como ferramenta de disseminação das informações. E o profissional que conseguir lidar com o volume de informação e as transformá-las em conhecimento será ainda mais valorizado nesse novo cenário.

Outras aptidões pessoais também serão valorizadas no novo cenário empregatício como a habilidade de relacionamento interpessoal, locução, comportamento, conhecimento multicultural, e agilidade para negociação, todas essas aptidões dependem de aprendizagem.

Hoje também existe uma grande necessidade de profissionais com conhecimento em Tecnologia da Informação. Então, é essencial que o profissional aprenda a lidar com as inovações, identificando oportunidades e traçando linhas de ação de forma ágil para tirar proveito da situação.

O profissional em administração necessita conhecer seu espaço de trabalho, o mercado que atua e seus clientes, de tal forma que possa criar oportunidades alternativas para solucionar problemas e conflitos. Esse conhecimento do ambiente externo e interno poderá promover o cenário para a gestão e a tomada de decisões estratégicas da organização, e juntamente com o domínio tecnológico em curso, promover e fomentar ações de sucesso para a empresa.

Ou seja a principal palavra para definir o novo cenário do trabalho é a **aprendizagem**. Existe uma nova compreensão de aprendizado, que Wick e León (1997), nomeiam de S.A B.E.R:

Selecionar: uma meta que seja fundamental para você e para sua empresa;

- A**rticular: como você vai atingir a meta;
- B**atalhar: o plano articulado em prática;
- E**xaminar: ao que e como você aprendeu; e
- R**ecomeçar: sua próxima meta de aprendizagem.

"A transformação está ligada ao aprendizado em profundidade, que questiona e rompe com os meios e resultados existentes ou 'antigos' e conduz a meios radicalmente novos" (GOLD, 1995, p.134).

O administrador deve possuir de algumas características para a sua aprendizagem organizacional como:

- ✓ Curiosidade intelectual e espírito inovador;
- ✓ Modéstia e ousadia;
- ✓ Autocrítica vigilante e determinação;
- ✓ Capacidade de imaginar futuros alternativos e ousadia;
- ✓ Apetite pelo feedback;
- ✓ Facilidade para criar, coletar e disseminar conhecimentos,
- ✓ Predisposição à experimentação.

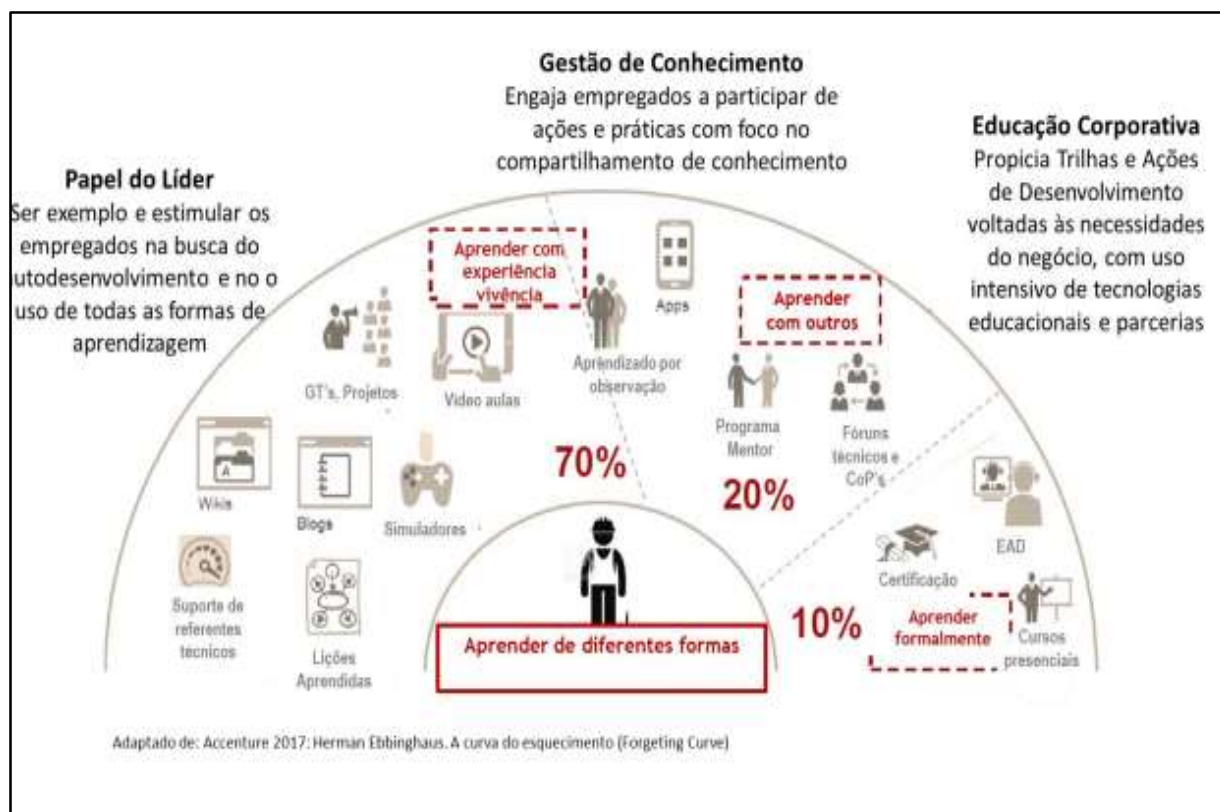
A seguir, no quadro I, listaremos as características do administrador do “passado” e suas características para o novo cenário. Para Wick e León (1997), essa é uma realidade que já deveria estar presentes empresas.

Quadro I - Comparação entre o administrador do passado e o administrador do terceiro milênio

PASSADO	NOVO CENARIO
Aprendia quando alguém ensinava	Procura ostensivamente o aprendizado
O aprendizado ocorria na sala de aula	Reconhece o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho
Responsabilizavam o chefe peã Carrera	Sente-se responsável pela sua carreira
Não era considerado responsável pelo próprio desenvolvimento	Assume a responsabilidade pelo seu desenvolvimento
Acreditava que sua educação estava completa	Encara a educação como uma atividade rotineira e eterna
Não percebia a ligação entre o que aprendia e os resultados profissionais	Percebe como o aprendizado afeta os negócios
Deixava o aprendizado a cargo da instituição	Decide intencionalmente o que aprender

Fonte: Wick e Leon (1997)

Figura 2 – Desenvolvimento do Mundo do Trabalho



Fonte: Adaptado de Accenture, 2017

Outro cenário emergente é o do avanço das ferramentas de gestão na Internet e as de comércio eletrônico. Ambas estão mudando a forma como as empresas fazem seus negócios. Novidades como o E-Commerce, o marketing eletrônico, os serviços ouvidoria, correio eletrônico são algumas das características importantes da Internet para as empresas, que vêm sendo mais ponderada nos meios de Administração e da Tecnologia da Informação. São ferramentas que surgiram para auxiliar as pessoas que precisam 'ganhar tempo' nessa "correria diária". Assim, apreender sobre as melhores formas de melhor usá-las; saber diferenciá-las, separar o útil do fútil; o que é incompatível com o que compatível (com suas necessidades) será outro diferencial para reconhecimento do profissional nesse novo cenário.

Por fim, o Administrador deve estar ciente dos cenários que o cerca (e de outros a serem projetados no futuro), das transformações nos processos e no contínuo hábito de aprender. Essas são algumas premissas que podem torná-lo o principal agente de mudanças da empresa.



Refleta

PARA QUE EU POSSA CRESCER,
TENHO QUE PENSAR GRANDE E
A LONGO PRAZO!



https://www.youtube.com/watch?v=oDcgWE_3VII

1.3 As Consequências das Transformações no Mundo do Trabalho

Durante a história da humanidade, a relação de trabalho já passou por diversas transformações, e o homem pode transformar o mundo! No entanto, é sempre válido levar em consideração que as próprias noções de trabalho e de mundo também passaram por transformações ao longo do tempo.

Disso, é importante destacar eventos importantes na história da humanidade que significativamente promoveram mudanças no trabalho, como:

- ✓ A invenção da roda
- ✓ As atividades agrícolas
- ✓ As alterações climáticas (períodos de seca, inundações etc.)
- ✓ Mais conhecimentos sobre a natureza
- ✓ Guerras
- ✓ Transição do feudalismo para o capitalismo
- ✓ Revolução Industrial
- ✓ Revolução francesa
- ✓ Avanços Tecnológicos

Esses são apenas alguns eventos que contribuíram para as transformações no mundo do trabalho. A origem da palavra “trabalho” vem do termo “tripalium” (em latim), um instrumento de tortura na antiguidade. A noção de trabalho, durante a história da humanidade não era nobre, e trabalhar “cabia às classes subordinadas, como os escravos.

A história do trabalho tem sua origem durante a Idade Média, quando com o declínio do Império Romano, o sistema de escravidão, começou a ser substituído aos poucos por um sistema de servidão que ficou conhecido como Regime Feudal, definido como:

- ✓ Os servos: responsáveis pela produção e em pagar tributos.
- ✓ Os nobres: responsáveis pelas funções bélicas.
- ✓ O alto clero: Mantinha o domínio ideológico no sistema.

As práticas mercantilistas transformaram o sistema feudal, reduzindo gradativamente a importância o modo de produção feudal. As pequenas vilas feudais passaram a se desenvolver tornando-se grandes cidades, surgindo uma nova classe social, a burguesia, adepta das práticas de comércio dando início de valorização do trabalho.

Porém, foram as revoluções liberais acompanhadas da Revolução Industrial que modificaram a visão do processo trabalhista e as relações de trabalho. Surgiram as relações de trabalho remunerado, a noção de classe trabalhadora e também a ideia de direitos e lutas contra a exploração.

A Revolução Industrial possibilitou uma drástica mudança na vida das pessoas, principalmente no que tange às relações trabalhistas onde surgiu figura do patrão explorador e da massa de trabalhadores que se submetia a condições muitas vezes indignas de trabalho. As principais características da revolução foram:

- ✓ O sistema fabril mecanizado.
- ✓ Aumento de produção.
- ✓ Crescimento urbano devido aos trabalhadores que abandonavam o meio rural.
- ✓ A presença da máquina a vapor.

Com a revolução industrial enraizada e o modo de produção capitalista presente no mundo inteiro, surgiram importantes teorias objetivando dinamizar o ritmo de trabalho nas fábricas dos centros urbanos:

- ✓ **Taylorismo:** desenvolvida por Frederick W. Taylor, essa teoria consistia em organizar os trabalhadores em posições adequadas para que o seu ritmo de produção fosse otimizado.
- ✓ **Fordismo:** desenvolvido por Henry Ford, essa teoria consistia em um sistema industrial baseado em uma linha de montagem, dando mais rapidez e quantidade de nos produtos produzidos.

Outras teorias fazem parte dessas transformações no mundo do trabalho! Algumas delas serão citadas abaixo como principais teorias administrativas:

- ✓ **Teoria Burocrática (Weber):** ênfase na estrutura, tinha como objetivo a racionalidade organizacional (baseada em regras e normas). Fundada na rigidez e lentidão, tinha como vantagens a consistência e a eficiência.
- ✓ **Teoria Clássica (Fayol):** ênfase na estrutura, mas o foco estava no gerente (visão de cima para baixo).
- ✓ **Teoria das Relações Humanas:** ênfase nas pessoas, teve início a partir da experiência de Hawthorne (análise das relações da produtividade com a iluminação da fábrica de equipamentos eletrônicos de Hawthorne), defendia um enfoque na organização informal, na comunicação, liderança, motivação e dinâmicas de grupo.
- ✓ **Teoria Estruturalista:** ênfase tanto na estrutura quanto no ambiente, observando ambiente formal e informal da empresa.
- ✓ **Teoria Neoclássica:** ênfase na estrutura reafirmando os princípios da Teoria Clássica e gerais da Administração, porém de forma redimensionada.
- ✓ **Teoria Comportamental:** ênfase nas pessoas com base na teoria behaviorista, oferecendo uma visão do comportamento inserido no contexto organizacional.
- ✓ **Teoria Contingencial:** ênfase no ambiente e na tecnologia.

Atualmente, estamos passando por novas abordagens teóricas alinhadas aos avanços tecnológico e à globalização, as quais estão convencendo as empresas a se inovarem e implementarem novos recursos, novos modelos de produção, novos

sistemas de programação para enfrentar seus problemas e crescerem! Principalmente, pela necessidade de redução dos custos de produção e, conseqüentemente, aumento do lucro. Por isso é importante entender o papel da central da tecnologia no ambiente do trabalho.

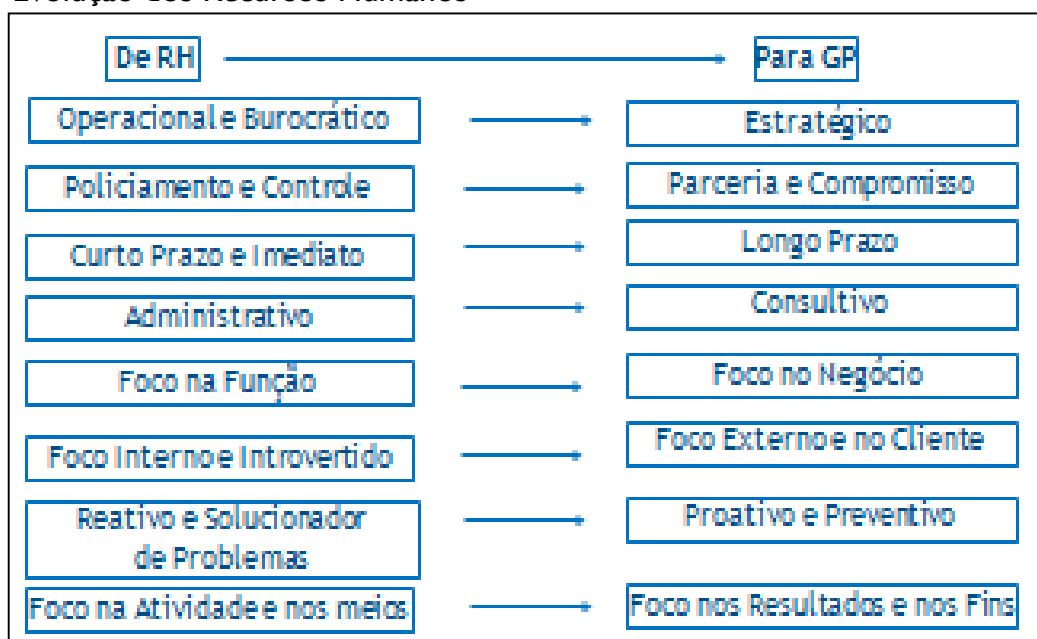
1.4 Gestão de Pessoas no Contexto Atual e Futuro

A gestão de pessoas é fundamental para as organizações, pois elas (organizações) só são capazes de funcionar devido aos recursos humanos, e da mesma forma pode deixar de existir se não tiver uma gestão adequada desses recursos.

Gestão de pessoas é “Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente do trabalho (FISCHER, FLEURY, 1998)”.

Os Recursos Humanos surgiram no início do século 20, com o nome de Relações Industriais devido à Revolução Industrial e seu impacto sobre as relações trabalhistas. Com o tempo, essa área foi crescendo e cada vez mais gerenciando diferentes responsabilidades e desafios. Em 1930, o foco dos Recursos humanos era os custos, uma visão contábil. Com o surgimento de legislações trabalhistas, normas e regulamentos a visão mudou, passando para um vista legal. Com o surgimento da teoria burocrática, passou a ter uma visão técnica. Em meados da década de XX, os recursos humanos passaram a ter visão administrativas com o surgimento dos sindicatos. Atualmente com a globalização e as inovações tecnológicas, vivemos a fase que o departamento deixa de ser de Recursos humanos e passa a ser de Gestão de Pessoas, com visão estratégica e foco em planejamento e produção de valor.

Figura 3 – Evolução dos Recursos Humanos



Fonte: Do autor

Hoje a gestão de pessoas consiste no gerenciamento e administração do capital humano, um dos principais recursos de uma empresa. É por isso que existe um departamento próprio para os departamentos, estes estão relacionados aos processos e políticas de gestão.

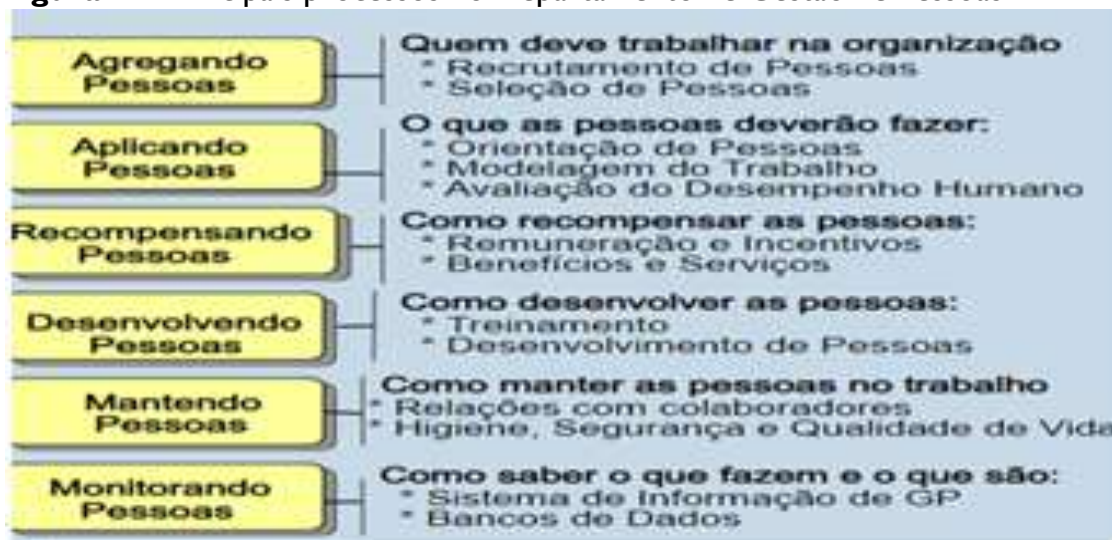
Os objetivos da gestão de pessoas são:

- ✓ Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- ✓ Proporcionar competitividade à organização;
- ✓ Proporcionar à organização funcionários 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 (QVT);
- ✓ Administrar a mudança: Saber lidar com as mudanças, ser ágil;
- ✓ Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Atualmente o departamento de Gestão de Pessoas tem os seguintes desafios:

- ✓ Garantir que todas as necessidades dos colaboradores e da empresa sejam atendidas;
- ✓ Conduzir o time da empresa com eficiência e eficácia com o objetivo de evitar e administrar conflitos;
- ✓ Construir a cultura organizacional;
- ✓ Aperfeiçoar periodicamente os processos internos;
- ✓ Treinar, capacitar e desenvolver os colaboradores;
- ✓ Incentivar os planos de carreira e de desenvolvimento pessoal dos colaboradores;
- ✓ Ser responsável pela comunicação interna e externa clara, ágil e eficiente.

Figura 4 – Principais processos do Departamento de Gestão de Pessoas



Fonte: <http://mundorh.com/blog/2015/06/01/o-que-e-gestao-de-pessoas/>

O gestor de sucesso tem que ter paixão pela sua atividade. Deve gostar o que faz,

vibrar com suas atribuições, seus desafios, suas metas e vencer esse desafios dito isto, vale a pena conferir algumas das políticas mais utilizadas que tornam a gestão de pessoas, nos dias de hoje, mais estratégica: e englobam as seguintes atividades:

- ✓ Reconhecimento
- ✓ Incentivo
- ✓ colaborador e valoriação!
- ✓ Comunicação e Transparência
- ✓ Benefícios Corporativos

O futuro da gestão de pessoas é bastante promissor devido sua importância e reconhecimento por parte de seus colaboradores. Suas contribuições dentro da empresa possibilitaram que a tendência convergisse para uma ação cada vez mais reconhecidas dentro da empresa, porém se perpetue é necessário capacitação e aprendizagem continuada para que a equipe seja o diferencial e produzam resultados, via indicadores organizacionais, e melhorem cada vez mais sua satisfação pessoal.



Curiosidade



A história mostra sobre a qualidade de vida no trabalho e os efeitos da má gestão na moral dos colaboradores, com diversos problemas na gestão de pessoas, como: Vários gestores com responsabilidades redundantes; Desconexão da gerência com os funcionários e desconforto/medo nas relações; Etapas e processos burocráticos engessados, que acabam comprometendo a produtividade.

1.5 Planejamento Estratégico e Planejamento de RH

Entende-se como planejamento estratégico, o conjunto de informações que serve como referência para o detalhamento das ações organizacionais. É considerada um guia para os gestores de uma empresa.

O planejamento estratégico, hoje, faz parte importante da empresa, pois é a principal ferramenta para auxiliar os gestores a administrar as habilidades, as competências e atitudes de seus colaboradores, e disso se posicionarem em situações que precisam encontrar soluções eficientes e criativas

O cenário das empresas tem passado por várias turbulências ocasionadas principalmente pela globalização juntamente com as inovações tecnológicas, atitudes empreendedoras, mudanças, conflitos, comportamento, personalidades e por um crescente grau de interdependência, complexidade que exigem mudanças de comportamento e adaptações.

E por isso, o planejamento estratégico em Recursos Humanos é uma ferramenta

utilizada para auxiliar os gestores. é um processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais (qualitativas e quantitativas) de capital humano para o próximo período. A partir dessa análise, a direção da empresa pode desenvolver planos que envolvam políticas, programas e atividades que satisfaçam essas necessidades do próximo período

O mercado evolui com muita rapidez provocando constantes renovações das técnicas e dos métodos para acompanhar essa celeridade. Por isso é necessário ferramentas de planejamento estratégico para criar possibilidade para avaliação de processo que possa identificar os pontos positivos e negativos para o aperfeiçoamento e melhoria da empresa.

De acordo com Chiavenato (1999), existe uma hierarquia do planejamento, dividindo ele em três níveis. O estratégico, o tático e o operacional.

O planejamento estratégico compreende os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, tomada de decisões quanto às questões de sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral (BATEMAN, 1998, p. 30)

O planejamento tático é utilizado para determinar os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicas (BATEMAN, 1998). E tem como principal desafio promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional.

O planejamento operacional, o processo é de uma menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. (BATEMAN, 1998).

Para a elaboração do planejamento estratégico, de acordo com Chiavenato (1999, p.57), é necessário que o ponto de partida seja a determinação dos objetivos estratégicos e as formas de obtê-los. O planejamento estratégico geralmente é longo prazo, pois envolvem grandes decisões de alto impacto organizacional.

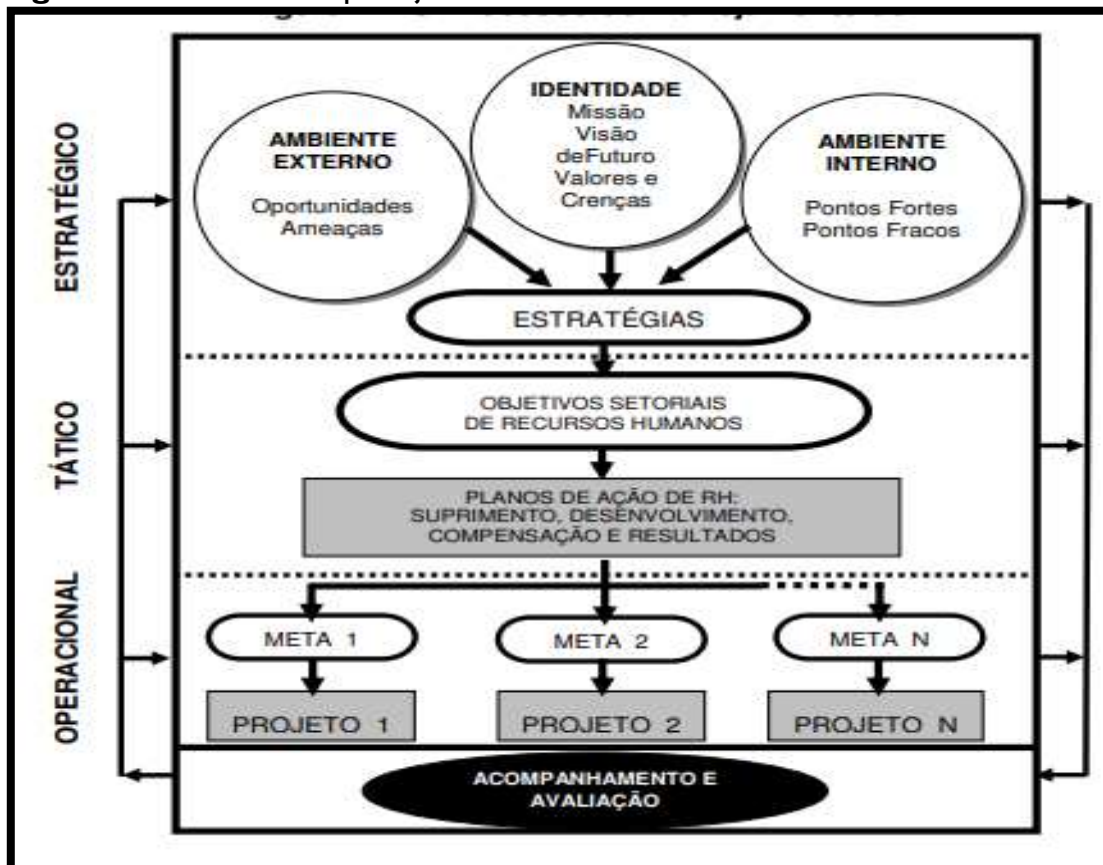
Segundo Chiavenato (1999, p.34 a 52p.), os recursos humanos são mais sensíveis às mudanças: qualquer oscilação nos recursos financeiros, as dificuldades operacionais e o implacável comportamento do mercado de trabalho. Assim, o planejamento de RH se baseia em dois tipos de análise e diagnóstico:

- ✓ Análise e diagnóstico ambiental: para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas/ ou evitadas em relação aos recursos humanos.
- ✓ Análise e diagnóstico organizacional: identificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus recursos humanos atuais.

As atividades de recursos humanos dependem do desenvolvimento da empresa: quais os objetivos, as estratégias, a demanda, os produtos, os serviços e sua produtividade. Pois, depois de desenvolverem os planejamentos dentro da empresa, o próximo passo é estimar e avaliar a quantidade e os tipos de recursos

humanos viáveis para alcançar a meta da empresa.

Figura 5 – Processo de planejamento



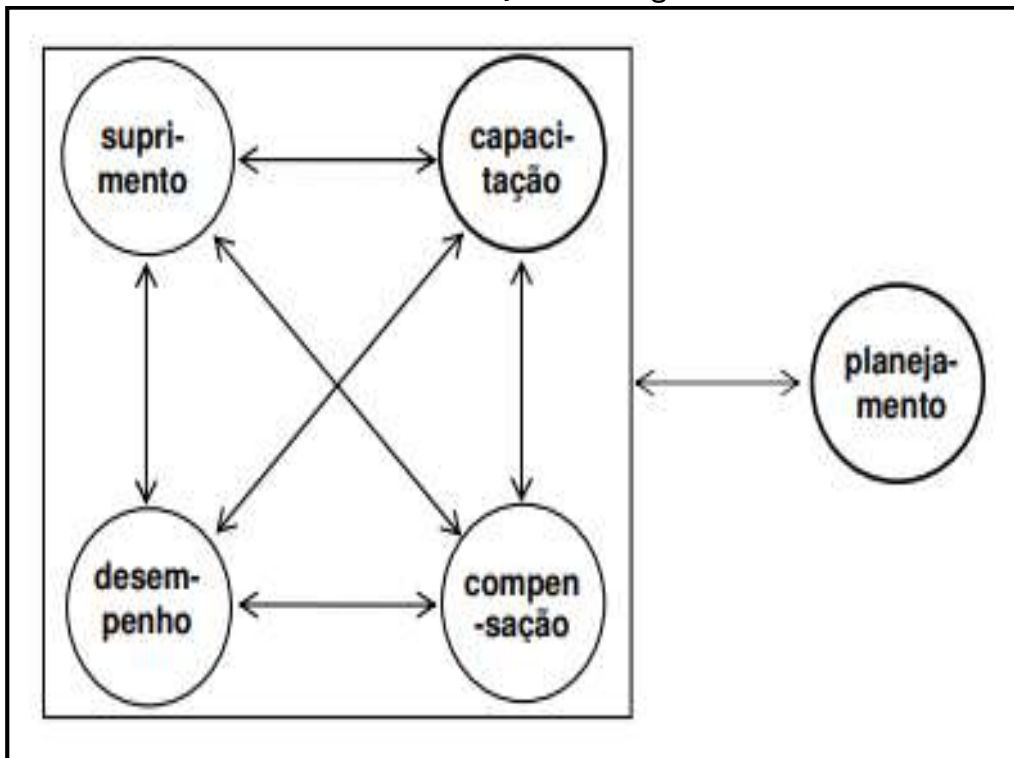
Fonte: Pinto, 2006

As organizações de recursos humanos utilizam a mesma metodologia do planejamento para identificar a demanda de novos colaboradores: curto prazo (operacional); médio prazo (tático) e longo prazos estratégico. Em curto prazo são determinadas as necessidades básicas no tempo estimando de um ano. Já no médio prazo são determinadas as necessidades específicas no tempo de 1 a 3 anos. E no longo prazo determina as condições do pessoal por um período mínimo de 5 anos. Numa visão sistêmica, sendo agrupadas em quatro blocos:

- ✓ **Suprimento:** certifica que a organização tenha um quantitativo de colaboradores suficientes
- ✓ **Capacitação:** cuida da qualificação funcional dos colaboradores em termos de conhecimento, habilidade e atitudes.
- ✓ **Compensação:** referente aos honorários, qualidade de vida, segurança e higiene do trabalho, além de controlo da pontualidade e assiduidade.
- ✓ **Desempenho:** reuni as atividades de comunicação, delegação, motivação e gestão do clima organizacional e de desempenho pessoal ou em equipe.

Em suma, o planejamento estratégico em recursos humanos é realizado por meio de uma atividade sistêmica como forma de prevenção de futuras necessidades e deve estar associada ao planejamento estratégico organizacional.

Figura 5 – Visão sistêmica da Administração estratégica de Recursos Humanos



Fonte: Pinto, 2006

Podemos afirmar que hoje o planejamento estratégico em recursos humanos é uma das ferramentas mais importantes das empresas, pois sem o capital humano articulado com a organização é quase impossível que a empresa atinja seus objetivos. Então treinar, recrutar, selecionar, avaliar os colaboradores junto com a elaboração de políticas de remuneração e benefícios são atividades primordiais para o departamento de recursos humanos e conseqüentemente para a empresa.

Podemos concluir que o planejamento estratégico em recursos humanos é uma das necessidades fundamentais das empresas, pois o fator humano, a cada dia, é mais reconhecido. As empresas que adotam o planejamento estratégico em recursos humanos serão responsáveis pela evolução do desempenho de sua unidade e produzirão vantagem competitiva no mercado.



Saiba Mais

LUCENA, Maria diva da Salete. Fundamentação Teórica. In..... Planejamento estratégico de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2017. Parte II.

1.6 O Impacto da Globalização nos Ambientes

das Organizações: A Gestão da Inovação

Hoje, os termos mais usados para descrever a atual conjuntura econômica capitalista é o da **globalização**. E esse processo de globalização fez com que o ambiente das empresas sofressem grandes mudanças a uma velocidade nunca vista antes.

Podemos definir globalização como sendo conjunto de mudanças nos padrões tradicionais de produção, investimentos e comércio internacionais. Um processo de aceleração do capitalismo, e seus impactos na organização e no sistema de valores da sociedade, nos valores individuais e na política.

Com a globalização empresas passaram a ter uma maior necessidade de se modernizarem e se impor num mercado sem fronteiras, isso implicou com que houvesse a substituição do capital humano pelas inovações tecnológicas e em decorrência disso houve um grande aumento de desemprego e/ou realocação de profissionais para outras funções inferiores.

As empresas modernas preferem subcontratar serviços a contratar gestores com o objetivo de conseguir o máximo de autonomia com o mínimo de intervenção humana. “Esse novo cenário faz com que as empresas precise de pessoas com capacidade de interpretação, elaboração e transformação.

De acordo com Pinheiro (1996), a Globalização permite o acesso fácil e rápido a todo tipo de empresa em qualquer região do mundo. Faz com que algumas empresas pareçam estar em desvantagem competitiva principalmente em relação aos preços, as inovações, tecnologias, e qualidade.

Tabela I – diferença de uma empresa tradicional e uma empresa global

TRADICIONAL	GLOBAL
Emprego estável, de tempo integral e de longo prazo no setor formal	Mais flexibilidade, redução do tempo / parcial
Especialização, rotina e autoridade bem definida	Uso do potencial criativo e delegação para solução de problemas
Salários estáveis e previsíveis ligados a cargos específicos	Baseada no desempenho, flexível

Fonte: Do autor

Podemos concluir que a Globalização transformou a realidade das empresas, pois trouxe modernidade e comodidade para todos que a utilizam e desfrutam de seus benefícios. Mas, caso a empresa não acompanhe esse ritmo corre um serio risco de sucumbir. Isso devido aos novos clientes , que cada dia que passa estão mais exigentes em termos de qualidade, de atendimento, de serviços etc. E os grande desafio das empresas globalizada são:

- ✓ Reunir um banco de talentos, automotivado, identificado com a empresa,

capaz de enfrentar desafios;

- ✓ Participação e transparência para que as pessoas tenham espaço para utilizar seu potencial criativo;
- ✓ Processo de constante aprendizagem, favorecendo a cooperação, trabalho em equipe, harmônicos e integrado.

E nesse ambiente globalizado onde a competição é intensa e as novas tecnologias são impactantes, as empresas precisam inovar, esquecer os modelos tradicionais e utilizar modelos inovadores que as façam diferentes. Por isso a gestão da inovação é tão importante.

Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, o maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: isto é óbvio. Por que não pensei nisso antes?

Peter Drucker

Entende-se como **Gestão da Inovação** como sendo um conjunto de processos e atividades fundamentadas, que permitem que as empresas passem por processos de inovação continuados.

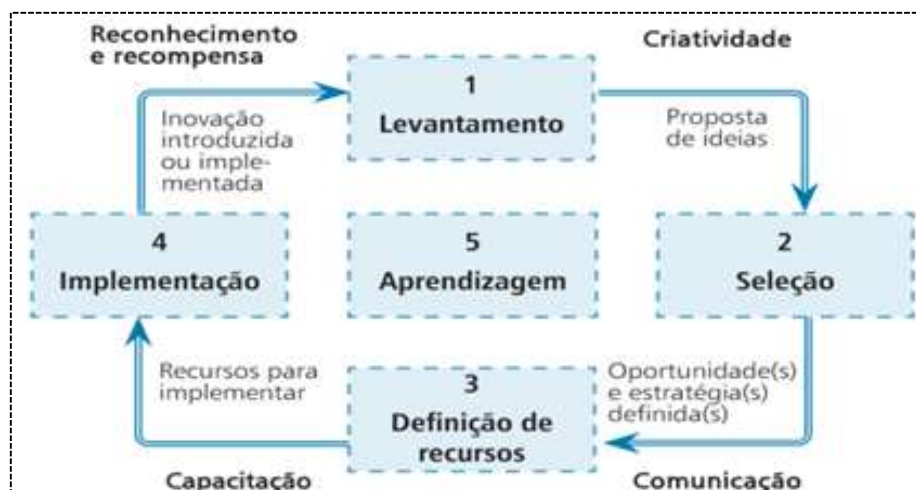
Processo que inclui as atividades técnicas de concepção, desenvolvimento e gestão que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na criação de novos (ou melhorados) processos.

Freeman

E partindo desse conceito, todas as empresas que desejam fazer o diferencial no mercado de trabalho devem ser capazes de trabalhar com inovações, utilizando para isso um processo definido, que facilite o controle de suas variáveis, seus fundamentos e atividades denominadas de processo de Gestão da Inovação.

A gestão da inovação surgiu para permitir que as empresas inovem de forma sistemática, de maneira consistente e previsível para obter uma posição mais vantajosa no mercado. A inovação sistemática é uma resposta a globalização, permitindo que a empresa conquiste mais clientes, explorando novos horizontes, reduzindo os custos de maneiras de preservar seu espaço.

Figura 7 – Processo de gestão da inovação sistematica



Fonte: <https://www.empresaderegerir.com.br/2018/02/o-empresaderegerir-fazendo-uso-do-processo.html>

Os processos de gestão da inovação são:

- ✓ **Fase do Levantamento:** momento de buscar sistematicamente oportunidades de inovação (ideias) com novos produtos, processos e serviços.
- ✓ **Fase da Seleção:** envolver os colaboradores nos processos de tomada de decisão, destacando os benefícios dos novos produtos e serviços, passando a visão do todo para a equipe;
- ✓ **Fase da Definição de Recursos:** ocorre a definição de recursos (humanos, financeiros, de infraestrutura e tecnológicos) necessários para introduzir e/ou implementar as oportunidades de inovação selecionadas.
- ✓ **Fase da Implementação:** corre a execução dos projetos de inovação, sempre considerando as integrações necessárias com outros setores da empresa.
- ✓ **Fase da Aprendizagem:** Deve-se refletir sobre todo o processo, revisar etapas, ações e ferramentas e registrar as lições aprendidas e as melhorias.


Os modelos de inovação são:

- ✓ **Modelo Linear:** a pesquisa científica pode ser a fonte mais adequada para a geração de novas tecnologias.
- ✓ **Modelo Paralelo:** evolução do modelo linear em razão de constatações da existência de várias outras formas de relacionamento entre as diversas fases e as diferentes organizações.
- ✓ **Modelo Tidd Alii:** formalização dos processos que concentram os vínculos com o ambiente externo na busca de informações de parceiros, competidores, colaboradores e fornecedores.
- ✓ **Modelo de inovação aberta (open innovation):** mais abrangente, pois requer a combinação de ideias criativas, consistentes e com valor dentro e fora da organização, fazendo o melhor uso de recursos e gerenciando riscos, principalmente o de falhas.

Figura 8 – Motivos para se inovar

Por quê uma empresa inova?

- Para se manter competitiva
- Para aumentar sua competitividade
- Para evitar declínio
- Porque inovação é a alma de qualquer negócio
 - Melhorar os produtos e serviços
 - Lançar novos produtos e serviços
 - Lançar produtos e serviços inimagináveis
 - Ninguém pediu antes mas depois todos querem!
 - Auferir "lucros de monopólio"
 - Telefone celular, cheque especial, apps para chamar taxi.....
- Portanto, inovar é decisivo para as empresas e para o país



Fonte: portal educa-



Saiba Mais

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Gestão de pessoas: desenvolvimento do conhecimento e competências. *In*: simpósio de excelencia em gestão e tecnologia, 10., 2013. Rio de Janeiro. **Artigos** [...]. Rio de Janeiro: FAPERJ; 2013. p. Disponível:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418551.pdf>.

Acesso: 31 mar. 2020

1.7 A Nova Organização em Network

A palavra Network é uma junção das palavras inglesas “net” significa rede e “work” significa trabalho traduzindo na forma literal, Network significa rede de trabalho, e na prática, podemos traduzir com uma rede de relacionamentos com o objetivo de construir uma rede de contatos profissional para trocar experiências e informações e potencializar oportunidades através desses relacionamentos. E Networking é a habilidade de desenvolver sua rede de contatos.



Curiosidade

“Network hoje é, sem dúvida, um pilar fundamental para se conseguir um emprego.”

O objetivo do Networking de cultivar relações profissionais em diversos

ambientes é usado como forma de estreitar negociações comerciais para aproveitar as oportunidades no mercado de trabalho.

No mundo dos negócios, a ferramenta de networking é essencial, principalmente para quem está no processo inicial do empreendedorismo, afinal dispor de uma rede de contatos é muito importante para a organização do negócio e no auxílio na busca de parceiros com a mesma visão.

O Network é conhecido também como marketing boca a boca e apresenta as seguintes vantagens:

- ✓ Quanto maior o seu Network, maior o número de possíveis clientes.
- ✓ O uso das redes sociais para o marketing aumenta a sua visibilidade.
- ✓ Aumento da influência no seu meio profissional.
- ✓ Maior influência
- ✓ Novas oportunidades
- ✓ Mudança de percepção
- ✓ Boas parcerias profissionais

Existem três níveis de Network que é definido com base na proximidade entre a empresa e o contato. São eles:

- ✓ Rede primária: é na rede primária que se encontram as pessoas com vínculos pessoais
- ✓ Rede secundária: faz parte deste grupo pessoas com as quais você possui relações mais formais
- ✓ Rede de referência: é aqui que se encontram os contatos que podem te ajudar a moldar o seu comportamento.

Alguns passos importantes para se construir uma Network

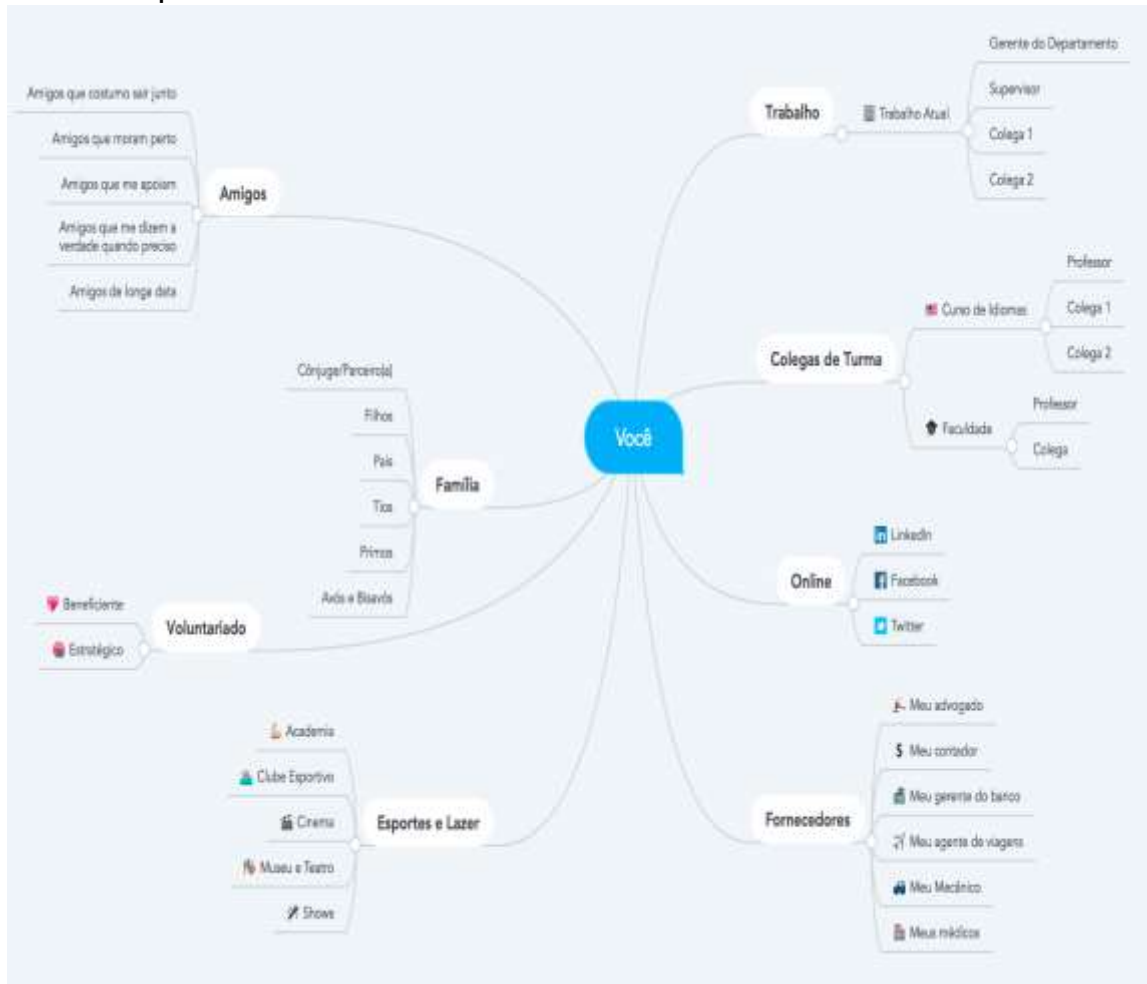
- ✓ Definir um objetivo
- ✓ Qualidade X quantidade
- ✓ Ter uma boa comunicação
- ✓ Procurar contatos relevantes
- ✓ Ter iniciativa
- ✓ Aprender a interpretar as pessoas, pois isso pode ajudá-lo a saber se elas estão interessadas no que você tem a dizer.
- ✓ Manter-se atualizado e ser referência na área que escolher
- ✓ Criar uma rotina
- ✓ Ser ético
- ✓ Tratar todos com equidade
- ✓ Cuidar da imagem pessoal
- ✓ Analisar os resultados do seu network



Atenção

NETWORKING NÃO É “BRINCAR” NAS REDES SOCIAIS

Figura 9– Exemplos de uma Network



Fonte: <https://www.unicesumar.edu.br/blog/networking/>



Unidade 2

2.1 O Aperfeiçoamento Profissional e Humano e a Mudança no Paradigma de Emprego

Com mencionado anteriormente, o “novo” administrador é um agente de transformação necessário às organizações. Esse administrador deve possuir um perfil inovador e participativo. Deve ter consciência da necessidade de estar continuamente aprendendo como forma de estar constantemente qualificado profissionalmente. Ou seja, buscar o aperfeiçoamento pessoal e profissional em função do mercado/ cenário empresarial. O aperfeiçoamento profissional e humano é a mudança no paradigma do emprego.



Curiosidade

APERFEIÇOAMENTO

Ato de aprimorar, de melhorar, de aproximar-se da perfeição.

As mudanças desenfreadas ocorridas com globalização e o desenvolvimento tecnológico transformaram gradativamente o ambiente de trabalho, de forma que não restem dúvidas de que "aprendizagem" e "desenvolvimento" são processos contínuos durante toda uma carreira. O Aperfeiçoamento profissional é visto, em alguns casos, como uma opção de atendimento a determinadas necessidades que extravasam o ambiente empresarial.

Isso se manifesta tanto como iniciativa de aperfeiçoamento individual como o de aperfeiçoamento profissional – como forma de melhorar o currículo para assim ser o diferencial em ambientes competitivos/ concorridos. Em decorrência disso, sua exigência natural permite, a cada instante, observar que alguns “conceitos” antigos estão sendo aperfeiçoados ou superados:

O aperfeiçoamento individual se dá pela necessidade da pessoa adquirir novos conhecimentos. Para isso, é importante fazer constantes auto-avaliações de modo que se possa descobrir necessidades e fraquezas e melhorá-las e fortalecê-las. A busca pelo aperfeiçoamento deve ser constante e diária.

As pessoas necessitam atualizar-se frequentemente ou permanentemente, por quanto às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais são rápidas exigindo adaptação contínua a novas condições de vida e de trabalho para sobrevivência, crescimento e realização pessoal e profissional (MOSCOVICI, 1985, p.20).



Refleta

Somos os únicos seres que, social e historicamente, nos tornamos capazes de aprender. Por isso, somos os únicos em quem aprender é uma aventura criadora, algo, por isso mesmo, muito mais rico do que meramente repetir a lição dada. Aprender para nós é construir, reconstruir, constatar para mudar, o que não se faz sem abertura ao risco e à aventura do espírito.

Paulo Freire

O aperfeiçoamento profissional é uma forma de buscar crescimento e credibilidade no mercado de trabalho. Destacar-se no mercado tem sido uma tarefa cada vez mais difícil, principalmente devido aos avanços tecnológicos e às constantes transformações do cenário trabalhista que exigem profissionais qualificados e capacitados.

Atualmente, também, podemos observar que muitas empresas para conseguir atingir seus objetivos com eficiência tem precisado canalizar esforços para que o colaboradores também atinja seus objetivos individuais. A empresa visa, com isso, obter qualidade nos serviços e conseqüentemente a lucratividade, produtividade, redução de custos entre outros. Já o colaborador visa obter melhores salários, lazer, qualidade de vida, entre outros. Podemos notar o objetivo das partes em destaque na tabela 2, a seguir:

Tabela 2– Objetivos para o aperfeiçoamento

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
Crescimento sustentado	Melhores salários
Lucratividade	Melhores benefícios
Produtividade	Estabilidade/seguro no emprego
Qualidade dos produtos/serviços	Qualidade de vida
Novos mercados	Oportunidades de crescimento
Novos clientes	Liberdade de atuação
Competitividade	Lazer
Imagem no mercado	Reconhecimento e valorização

Fonte: do autor-

Hoje em dia, apenas possuir uma formação acadêmica não é considerado um diferencial no currículo, mas um item fundamental para qualquer profissional. Além de conhecimento técnico, as empresas e organizações buscam habilidades, competências e comportamentos essenciais para lidar com os desafios do mundo corporativo. Então mais do que um colaborador, a empresa procura “parceiros”, ou seja: recursos humanos corporativos.

Tabela 3– diferença entre colaboradores como recursos e como parceiros

ANTES PESSOAS COMO RECURSOS	DEPOIS PESSOAS COMO PARCEIROS
Isolados no cargo	Agrupados em equipes
Horário rígido	Metas negociadas
Normas e regras	Resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento ao cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão
Dependência da chefia	Interdependência com colegas
Alienação à organização	Comprometimento
Ênfase na especialização	Ética e responsabilidade
Executores de tarefas	Ênfase no conhecimento
Destrezas manuais	Inteligência e talento
Mão de obra	Fornecedoras de atividade

Fonte: do autor

Então, é importante ressaltar que os profissionais busquem o contínuo desenvolvimento/ aprendizagem e sempre adquiram conhecimentos que lhes agreguem valor e lhes façam crescer – evolução profissional e pessoal. Essa busca será muito valiosa e global em direção ao seu desenvolvimento, seu autoconhecimento e evolução continuada. Abaixo, seguem sugestões com respeito ao aperfeiçoamento:

Dicas para se aperfeiçoar profissionalmente

- ✓ Dedique-se a aprender coisas novas em seu trabalho;
- ✓ Utilize parte do seu salário para investir em novos cursos;
- ✓ Estimule novas ideias;
- ✓ Espelhe-se em profissionais de sucesso de sua área de atuação;
- ✓ Aprenda novas línguas;
- ✓ Faça um intercâmbio e conheça novas culturas;
- ✓ Dedique-se com afinco ao trabalho;
- ✓ Avalie-se constantemente;
- ✓ Identifique seus pontos fortes e pontos a serem melhorados;
- ✓ Desenvolva sua comunicação;
- ✓ Reconheça seus defeitos e qualidades;
- ✓ Invista em seu desenvolvimento pessoal e profissional;
- ✓ Participe de fóruns e grupos de discussão ligados a sua área de formação;

- ✓ Participe de palestras, cursos e workshops;
- ✓ Aprenda algo diferente;
- ✓ Acompanhe as novidades e tendências de sua área de formação;
- ✓ Nunca perca o prazer pelo conhecimento;
- ✓ Não entre em uma zona de conforto.



Refleta



https://www.youtube.com/watch?v=b602I3_tS0I

Conclui-se, assim, que estamos vivenciando um novo paradigma do emprego que exige a busca constante por aprendizado, informação, capacitação profissional e educação formal. Vemos então um novo conceito de empregabilidade que é construído conforme a figura abaixo:

Figura 10– Construção da empregabilidade



Fonte: Empregabilidade e carreira mf

A empregabilidade é a capacidade de adaptação às mudanças provocadas pela globalização, crescimento econômico e inserção de novas tecnologias. E os Profissionais se tornam desejados quando possui: formação científica; princípios e valores éticos; bom relacionamento interno e externo; senso de responsabilidade; habilidades e competências; espírito de iniciativa; bom comportamento e atitudes capacidade de liderança; e disposição para o trabalho. E a evolução dessa empregabilidade pode ser observada na tabela 4, a seguir.

Tabela 4– Evoluçãoda empregabilidade

CARREIRA TRADICIONAL	CARREIRA SEM FRONTEIRA
Profissionais dependem da organização	Autonomia entre o profissional e a organização
Emprego de longo prazo	Instabilidade empregatícia
Características burocráticas	Negociabilidade e redes de relacionamento
Ascensão hierárquica com o passar dos anos	Necessidade de constante qualificação

Fonte: Do autor



Saiba Mais

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Gestão de pessoas: desenvolvimento do conhecimento e competências. *In*: simpósio de excelencia em gestão e tecnologia, 10., 2013. Rio de Janeiro. **Artigos** [...]. Rio de Janeiro: FAPERJ; 2013. p. Disponível: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418551.pdf>. Acesso: 31 mar. 2020

2.2 Alianças Estratégicas: Empresa e Ser Humano

Hoje em dia as empresa alteraram seu modelo organizacional para se adaptarem às mudanças do novo cenário globalizado e ao enfrentamento de dificuldades encontradas no caminho: seja o mercado em alta concorrência, ou qualquer outras variável entendida como obstáculo. Uma opção se refere às alianças estratégicas que visam complementar as competências para seu desenvolvimento.

Segundo Hitt (2002 apud CASADEI, FARAHA, GIULIANI, p. 74, 2005), alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços. diferem em função do grau de flexibilidade da relação e da extensão dos recursos envolvidos.

Para Lewis (1992, p. 18 apud CASADEI, FARAHA, GIULIANI, p. 74, 2005), as alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros, inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas.

Algumas razões podem fazer com que as empresa necessitem formar alianças estratégicas, como:

- ✓ Combinar as competências;
- ✓ Utilizar o know-how de outras empresas;

- ✓ Dividir o ônus das pesquisas realizadas
- ✓ Compartilhar o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- ✓ Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades;
- ✓ Realizar experiências em conjunto;
- ✓ Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- ✓ Exercer uma pressão maior no mercado;
- ✓ Aumentar a força competitiva em benefício do cliente;
- ✓ Compartilhar recursos, principalmente os subutilizados;
- ✓ Fortalecer o poder de compra;
- ✓ Obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

E podem ser realizadas por diversos motivos: políticos, econômicos ou tecnológicos, que dependem de dados, projetos e de recursos a serem aplicados. As alianças devem seguir alguns passos estratégicos para facilitar a administração de sua organização:

- ✓ Definir dos objetivos;
- ✓ Escolher os parceiros;
- ✓ Definir as obrigações e os direitos, formais e/ou informais;
- ✓ Estudar os impactos sobre a organização;
- ✓ Planejar a integração;
- ✓ Concretizar a aliança.

Para Casadei, Farah E Giuliani (2005), uma das vantagens de formar alianças estratégicas é o aumento da força competitiva da empresa. Outras vantagens podem ser visualizadas na figura 11, a seguir.

Figura 11– Vantagens e desvantagens das Alianças

ALIANÇAS	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos e riscos • Obtenção de economias de escala e/ou gama • Aproveitamento de posições, linhas de produtos ou de competências complementares • Exploração de sinergias • Exploração de oportunidades de aprendizagem • Possibilidade de entrada rápida no mercado (caso de comercialização recíproca) • Possibilidade de acesso e conhecimentos tecnológicos e/ou de explorar direitos do parceiro (na licença cruzada) 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de coordenação • Risco de erosão da posição competitiva e de difusão dos conhecimentos • Exposição a comportamentos oportunistas do parceiro • Limitações à implementação de políticas autônomas • Exposição às diferenças de objetivos, de políticas de gestão e de horizontes temporais e geográficos entre os parceiros

Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/10404172/>

Hitt (2001 apud CASADEI, FARAH, GIULIANI, p. 82, 2005) divide as alianças estratégicas em três tipos básicos: joint venture; aliança estratégica acionária; alianças sem participação acionária (cooperação informal).

Nas joint ventures, duas ou mais empresas criam uma companhia independente, combinando parte de seus ativos. É eficiente para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito.

Nas alianças estratégicas acionárias, os sócios possuem diferentes percentuais de capital no novo empreendimento. Mais indicadas para transferência de know-how entre as empresas, porque estão mais próximas do controle hierárquico do que as alianças estratégicas.

As alianças sem participação acionária são formadas por acordos contratuais sem compartilhamento do capital social. Menos formais, exigem menos compromissos da parte dos sócios. Enquadra os vários tipos de consórcios, relações cooperativas e redes; e pode envolver muitas empresas.

Conclui-se que empresas que formam alianças estratégicas ficam mais fortes no mercado global, passando a compartilhar e se beneficiar de uma estrutura de gestão administrativa, que certamente teriam dificuldade de manter isoladamente. Esses benefícios serão absorvidos de acordo com a capacidade de cada empresa que faz parte do sistema, o que significa que nem todas as empresas inseridas nos arranjos terão sucesso (CASADEI, FARAHA, GIULIANI, p. 74, 2005).



Saiba Mais

CASADEI, Maria Cristina Bortoletto; FARAHA, Osvaldo Elias; GIULIANI, Anonio Carlos. Alianças estratégicas como ferramenta para pequenos negócios (ou para micro e pequenas empresas). **Organizações em Contextos**, v. 1, n. 1, p. 71-92, jun. 2005. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewFile/1277/1291>

2.3 A Organização Enxuta

Como organização enxuta (ou manufatura enxuta, Sistema Toyota de Produção (STP), Lean Manufacturing, Lean Production, Lean Thinking) entende o valor do cliente e concentra seus principais processos para aumentá-lo continuamente. O objetivo final é fornecer valor perfeito ao cliente por meio de um processo perfeito de criação de valor que não desperdiça nada.

O conceito de uma organização enxuta deve ser visto como uma direção a ser seguida e não como um estado a se atingir. Contudo, os projetos de melhoria em empresas tradicionais costumam ter um cronograma de execução com início e término, sendo este um de seus marcos mais importantes (PARK, 2009).

Recebe esse nome devido o modelo de produção da Ford, desenvolvido pelo seu engenheiro chefe da Toyota, com objetivo de melhorar ainda mais esse modelo mudando algumas estratégias.

Para Shingo (1996 apud NAKANO, 2006, p. 14), esse modelo

“visa levar as empresas ao que se chama de organização enxuta por meio da eliminação de desperdício em toda a cadeia de valor da empresa, alinhando

atividades da melhor forma, no sentido de se obter empresas mais flexíveis e capazes de responder efetivamente às necessidades dos clientes.”

Para Womack e Jones (1998 apud NAKANO, 2006, p. 14), a organização enxuta pode ser:

“[...] uma abordagem que busca uma forma melhor de organizar e gerenciar os relacionamentos de uma empresa com seus clientes, cadeia de fornecedores, desenvolvimento de produtos e operações de produção, segundo a qual é possível fazer cada vez mais com menos (menos equipamento, menos esforço humano, menos tempo, etc.).”

E para Shah e Ward (2003 apud NAKANO, 2006, p. 14) a organização enxuta é:

“... um processo que engloba uma ampla variedade de práticas gerenciais, incluindo just in time, sistemas de qualidade, manufatura celular, entre outros. Ainda de acordo com esse autor, o ponto fundamental da ME é que essas práticas devem trabalhar de maneira sinérgica para criar um sistema de alta qualidade que fabrica produtos no ritmo que o cliente deseja, sem desperdícios.”

O principal objetivo da organização enxuta é aumentar o valor para os clientes enquanto reduz o número de recursos consumidos. Isso, porém só é possível acontecer se todas as pessoas responsáveis pela administração das empresas participarem de forma direta e real na busca desses objetivos apoiando incontestavelmente todas as ações necessárias. Para assim, se aproximar de um processo de excelência operacional em que as pessoas do chão de fábrica vão estar tão comprometidas com as metas e resultados organizacionais como se fossem elas os próprios diretores da empresa – assunto em conformidade com as teorias de gestão de negócios. Há um número de vantagens e desvantagens que devem ser de equilíbrio para cada organização.

Para Nakano (2006, p 15), um dos maiores desafios da empresa ao implementar o modelo de organização enxuta “é garantir que ocorram realmente alterações no comportamento e que estas aconteçam em todos os níveis da organização”.

Os princípios mais importantes da Organização Enxuta são:

- ✓ Determinar valor para o cliente, identificando cadeia de valor e eliminando desperdícios;
- ✓ Trabalho em fluxo/simplificar fluxo;
- ✓ Produção puxada/just in time;
- ✓ Busca da perfeição;
- ✓ Automação/qualidade seis sigma;
- ✓ Limpeza, ordem e segurança;
- ✓ Desenvolvimento e capacitação de recursos humanos;
- ✓ Gerenciamento visual;
- ✓ Adaptação de outras áreas da empresa ao pensamento enxuto.

No modelo de organização enxuta a empresa deve se preocupar com sete tipos de perdas:

- ✓ Perda por superprodução

- ✓ Perda por Espera
- ✓ Perda por Transporte
- ✓ Perda de Processamento
- ✓ Perda por Movimento do
- ✓ Perda por Retrabalho
- ✓ Perda de Estoques

Como qualquer modelo empresarial, existem vantagens e desvantagens na organização enxuta. Conforme a tabela 5.

Tabela 5– Vantagens e desvantagens da organização enxuta

	VANTAGEM	DESvantAGEM
PRODUTIVIDADE	A produtividade é maior devido às melhorias focadas para processos com a intenção de eliminação dos resíduos	Há um investimento inicial significativo em alcançar um nível de processamento padronizado que pode ser uma desvantagem durante o processo de implementação
MUDANÇA DE ATITUDE	Para ser eficaz, uma organização deve ser preparada com uma força de trabalho eficiente e solidária que está disposta a aceitar as alterações	Aceitação por parte dos empregados. Implementar uma produção enxuta, muitas vezes pode ser muito desafiador se uma organização não é bem programada para lidar com as mudanças
QUALIDADE	Visam à simplificação e eliminação de resíduos, os funcionários eventualmente tem mais tempo para concentrarem-se na qualidade e fornecer atenção detalhada.	o processo requer a entrada constante do empregado no controle de qualidade. Trabalhadores mais velhos na função podem preferir métodos anteriores e causar resistência entre outros no grupo de trabalho.
COMUNICAÇÃO	As vantagens residem no fato de envolver todos os funcionários, obtendo uma maior rapidez na resolução de problemas, garantindo um produto/serviço com maior qualidade, tendo sempre a segurança e certeza das soluções definitivas	A comunicação é um ponto falho em qualquer tipo de organização. Assim como em qualquer estrutura organizacional, a comunicação sempre será um ponto de falha. Cabe a liderança contornar essa adversidade e torna-la mais clara
TRANSPARÊNCIA	Isso é uma chave para se conectar com as pessoas. não pode forçar as pessoas a se comprometer.	A transparência revelará os desafios contínuos que a empresa enfrenta ao longo de seu estágio de desenvolvimento.

DESIGN	Influencia diretamente na habilidade que a organização tem de tomar decisões críticas, e de coordenar seus recursos e processos para que essas decisões sejam implementadas da melhor forma possível.	Investimento elevado em seu comprometimento, motivação e criação de uma “nova cultura”.
--------	---	---

Fonte: Do autor



Saiba Mais

NAKANO, Davi. **Proposta para implantação de manufatura enxuta no departamento de ferramentaria em empresas de autopeça.** 2006. 80 f. Monografia (especialização em Administração Industrial) – Escola Politécnica de Engenharia de Produção, Fundação Carlos Albero Vanzolini, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Versão eletrônica.

2.4 Educação Corporativa

A educação corporativa (ou educação empresarial) é uma importante ferramenta para capacitar, treinar e fornecer uma educação continuada para melhorar a produtividade, eficiência e eficácia dentro do ambiente interno da empresa.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, (2015) descreve que:

Educação Corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação à estratégia de longo prazo de uma organização. Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de Educação Corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos, bens ou serviços.



Refleta



<https://www.youtube.com/watch?v=U3k8KnHyzRQ>

A educação corporativa é um projeto de formação continuada por parte das empresas com objetivo de: “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresarias” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 24).

A maioria das empresas estão preocupadas em maximizar seu potencial, e por isso traçam metas futuras demonstrando aos seus colaboradores os benefícios da maximização de suas competências individuais e profissionais por meio de capacitações e treinamentos. Pois, os colaboradores, como parceiros altamente capacitados, podem ampliar as chances de sucesso organizacional por meio de maior produtividade e competitividade no mercado. Esse aumento de capacidade depende da ampliação de conhecimento e aprendizagem dos colaboradores. Dentro de uma empresa, o setor responsável por fornecer cursos de educação continuada é o Departamento de Gestão de Pessoas. Antes do surgimento da Educação Corporativa (EC), a área para esse fim era a de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que ainda existem em muitas empresas que ainda não adotaram o processo de EC, mas fazem questão de em fornecer alguma ferramenta de treinamento e capacitação.

Tabela 5– Diferenças dos setores de treinamento

T&D	EC
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Soluções para o negocio e publico especifico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e externo

Fonte: Do autor

Podemos então concluir que a EC é um processo de autoconhecimento que a empresa realiza para planejar ações futuras, sendo mais abrangentes do que o treinamento e o desenvolvimento. Infelizmente, no Brasil, a EC é recente, porém é crescente os casos de empresas que estão adotando a EC por meio da criação de universidades corporativas como: Universidade Corporativa AmBev; Universidade Corporativa da Caixa Economica Federal e UniBB (Universidade Corporativa do Banco do Brasil).

Investir em educação corporativa é importante para aumentar as habilidades individuais e profissionais dos colaboradores e por criar a condição de engajamento entre as equipes de trabalho. Cabe ao departamento de Gestão de pessoas das empresas identificarem, juntamente com os gestores do planejamento estrategico, as reais necessidades de qualificação e reciclagem da equipe. Depois, elabora-se um projeto que forneça os processos e suas delimitações, etapas do treinamento e eventuais parceiros (como coach) que possam auxiliar a montagem do conteúdo e o andamento de cada etapa. O papel do coach é muito importante para contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal de forma que potencialize suas habilidades em determinada área. Por meio de uma parceria, as empresas adotam o coaching para elaborarem ferramentas que auxiliem nas capacidades e competências técnicas (e comportamentais), que melhorem o desempenho das equipes.

O sistema de educação corporativa funciona de três maneiras, por meio de:

- ✓ **Cursos presenciais** : o aprendizado pode ser mais eficiente por ser presencial, porém o custo pode ser maior.
- ✓ **Cursos à distância (ead)**: o aprendizado pode ser mais lento, porém o custo menor. Para os colaboradores pode ser melhor dada a flexibilidade de acesso;
- ✓ **Atividades mistas (ead e presenciais)**: a aprendizagem é presencial, porém o colaborador tem suporte também em casa.

A educação corporativa ganhou grande força nas empresas devido ao incentivo na capacitação de liderança e gerenciamento, desenvolvendo competências direcionadas às atividades fins e conciliando com as necessidades individuais. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exteriors a EC se organiza nas seguintes etapas:

- ✓ **Treinamento e qualificação**: empresas que não possuem a prática da EC
- ✓ **Prática de educação corporativa**: Empresas que já atuam com EC, mais não têm uma universidade Corporativa.
- ✓ **Universidade corporativa**: consolidação da prática de EC na empresa.



Refleta



<https://www.youtube.com/watch?v=FiMq8LmFy5I>

O principal objetivo da educação corporativa é o de fornecer educação continuada e capacitar os colaboradores de uma empresa com o propósito de aumentar as chances de sucesso, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. Outros objetivos são:

- ✓ Desenvolver atitudes e comportamentos;
- ✓ Aprimorar as habilidades dos funcionarios;
- ✓ Integrar as pessoas com a cultura organizacional;
- ✓ Melhorar a produtividade da equipe na empresa;
- ✓ Aperfeiçoar a gestão de tempo;
- ✓ Motivar os gestores;
- ✓ Desenvolver as competências dos gestores;
- ✓ Ensinar os profissionais a manusear equipamentos adequadamente;
- ✓ Instruir aos profissionais a realizarem funções de forma correta e efetiva;
- ✓ Apresentar novas ferramentas que possam melhorar a produção;
- ✓ Realizar qualificação rotineira, de acordo com as mudanças no mercado;
- ✓ Mostrar toda cadeia de negócios dentro de uma empresa.

Uma das vantagens da EC é a de preparar os profissionais de uma empresa para os desafios no ambiente de trabalho, atuando nas necessidades da empresa e sendo também usada para assegurar que os colaboradores possam se qualificar alcançando o máximo potencial na sua vida profissional dentro da empresa. Outras vantagens são:

- ✓ Incentivo à inovação
- ✓ Melhoria no ambiente corporativo e diminuição do turnover (renovação)
- ✓ Intensificação dos conhecimentos, habilidades e competências do indivíduo
- ✓ Desperta talentos
- ✓ Privilegia o aprendizado organizacional, cultura corporativa e conhecimento coletivo
- ✓ Melhoria da imagem externa
- ✓ Melhoria da imagem interna (sensação de valorização do indivíduo).

Atualmente existe um novo modelo de educação corporativa que possibilita ao profissional a autoaprendizagem com cursos sistematicamente organizados à distância pela internet, sendo apresentado em diferentes suportes tecnológicos. Esse modelo é o **E-Learning**, um meio pelo qual a pessoa consome conteúdo por um ambiente virtual onde um professor auxilia o aluno com tarefas e atividades, objetivando tornar o aprendizado mais fácil.

Pelo e-learning, todo o conteúdo é disponibilizado por um sistema, cujo acesso se dá onde e quando o aluno estiver/quiser, tornando o ensino flexível, eficiente e adaptável ao tempo do profissional.

É preciso planejamento para que a empresa possa implantar ferramentas de EC! Portanto é importante:

- ✓ Definir um plano estratégico
- ✓ Delimitar o tempo de formação
- ✓ Aproveitar as inovações tecnológicas à disposição
- ✓ Motivar e reter os talentos

Figura 12– Diferenças dos setores de treinamento



Fonte: Do autor

Por fim, concluímos que quando uma empresa, por meio de seu departamento de gestão de pessoas e seus gestores, se alinha e cria um planejamento de carreira para seus profissionais, ela consegue demonstrar para eles a sua importância na empresa. E esses profissionais passam a se sentir mais valorizados e conseqüentemente mais motivado.



Saiba Mais

SILVA, Gizelli de Jesus da et al. **Educação corporativa:** uma reflexão sobre a absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações. Lisboa, Espacios, v. 38, n. 20, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p36.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020

2.5 A Diversidade Cultural

O ambiente empresarial é composto por uma variedade de profissionais que possuem características formadas por culturas e identidades adquiridas pelo meio ambiente externo em que foi criado. E para lidar com essa multiplicidade cultural, é crucial que as empresas desenvolvam procedimentos de forma responsável como forma de gerir de forma eficiente e eficazes essas diferenças. Essa diversidade cultural no ambiente de trabalho é um fator que merece bastante pois pode gerar uma série vantagens, caso a empresa consiga administrar a questão.



Refleta



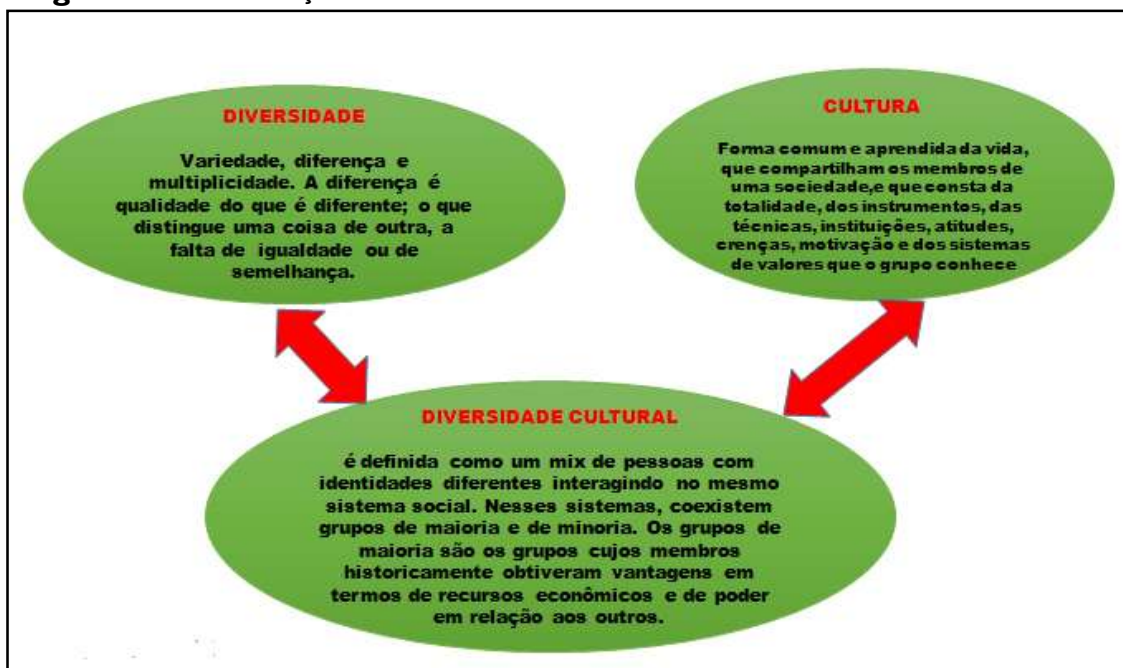
<https://www.youtube.com/watch?v=h5tvrbVncxA>

Trate as pessoas como se elas fossem o que poderiam ser e você as ajudará a se tornarem aquilo que são capazes de ser

Goethe (1749/1832)

Diversidade Cultural é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. É resultado da globalização que exige novas demandas e desafios. Produtividade, competitividade e compromisso social, são requisitos básicos de sustentabilidade e sucesso nos negócios

Figura 12– Diferenças dos setores de treinamento



Fonte: Do autor

Em nossa sociedade, vivemos uma geração altamente diversificada, são várias etnias, pessoas com deficiência, grupos LGBTQ+, por isso é importante não ignorar essa diversidade. Sendo importante aceitar e conviver com essa diversidade, principalmente no ambiente de trabalho. O não gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupual, reduzindo os resultados positivos do trabalho para os grupos.

Podemos entender que quando existe diversidade no ambiente de trabalho a empresa possui uma postura madura diante dessa pluralidade. Acolher funcionários nas suas diferenças e apoiar a inclusão e a tolerância com as multiplicidades culturais é uma forma de inclusão e desenvolvimento por parte da empresa. E para o ambiente interno empresarial, isso pode representar uma melhoria na qualidade de vida do trabalho; Já no ambiente externo, essas iniciativas que priorizam a diversidade podem significar uma expressiva melhoria da imagem da marca da empresa.

O principal objetivo da gestão da diversidade cultural em uma empresa é administrar as relações de trabalho integradas na teoria e na prática para atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Apresenta as seguintes vantagens:

- ✓ Incremento na competitividade;
- ✓ Atendimento personalizado;
- ✓ Maior valorização da marca;
- ✓ Fortalecimento do desempenho financeiro;
- ✓ Menor rotatividade de funcionários e aumento de satisfação no trabalho;
- ✓ Menor risco de ações trabalhistas;
- ✓ Aumento na capacidade de reconhecer talentos.

A gestão da diversidade no ambiente de trabalho pode trazer grandes benefícios. Como conseguir atrair e reter os melhores talentos do mercado de trabalho; Promover a criatividade e a inovação; desenvolver a flexibilidade organizacional e mais o:

- ✓ **Alcance de melhores resultados:** ambiente de trabalho mais cooperativo, estimulante e acolhedor tornando os colaboradores mais motivados e engajados para realizarem suas atividades.
- ✓ **Redução dos conflitos:** estabelecendo uma política de boa convivência entre as diferenças, fica mais fácil para lidar com as divergências
- ✓ **Diminuição da rotatividade:** Quando há muita política de inclusão os colaboradores se sentem mais seguros e acolhidos contribuindo para a cooperatividade. Assim, o turnover é bem menor na empresa
- ✓ **Aumento da criatividade:** em um ambiente empresarial saber gerir a diversidade dá maior liberdade para os colaboradores terem mais autenticidade e genuinidade no trabalho.
- ✓ **Melhoria da imagem da empresa:** gerir a diversidade mostra que a empresa cumpri seu seu papel social. Fazendo com que ela seja bem-vista.

Algumas estratégias podem ser adotadas para para estimular a diversidade na cultura na empresa: desenvolver a inteligência cultural; reunir pessoas diferentes; promover o respeito; investir na comunicação; treinar funcionários sobre as igualdade e diferenças; compreender, respeitar e valorizar as diferenças; focar nos pontos fortes para compensar os pontos fracos; Criar programas de inclusão; Realizar amostras culturais; Fazer programas voluntários. E por fim a empresa deve promover diversidade cultural em todos os níveis hierárquicos

Em suma, a gestão da diversidade cultural é fundamental na para empresa, pois é uma ferramenta de aprendizagem sobre o respeito e a tolerância. E também favorece os processos organizacionais, melhorando a interação entre a equipe, aumentando a qualidade de vida no

trabalho, e estimulado a aceitação entre os colaboradores e a equipe. Empresas que apostam nessa aprendizagem pode obter melhores resultados e maior cooperatividade fatores contribuidores para o sucesso.

2.6 As Competências Humanas como Fator de Agregação de Valor ao Negócio da Empresa

Podemos definir como competência o conjunto de qualificações distintas do indivíduo que tem impacto em seu desempenho: as habilidades, o conhecimento e as atitudes. Essas qualificações permitem que a pessoa mantenha um desempenho superior em uma atividade ou trabalho e conseqüentemente um resultado também superior.



As empresas devem administrar as competências de seus colaboradores por meio da gestão de competências, a qual o gestor pode orientar as ações dos seus funcionários de forma a construir uma organização eficiente e repleta de conquistas: suas metas e seus objetivos.

As Competências são divididas em três dimensões:

Conhecimento: informação, saber o quê, saber o porquê;

Habilidades: técnica, capacidade, saber como;

Atitudes: querer fazer, identidade, determinação;

Podemos inferir que as competências não se definem a um conjunto de habilidades que o indivíduo possui, mas envolve todos os seus valores e crenças que podem influenciar a sua conduta e direcionar todos os seus relacionamentos e decisões.

As habilidades são as ações físicas ou mentais que o indivíduo adquire durante sua vida. E podem ser divididas em:

- ✓ Técnicas: compreensão e domínio de um trabalho. Conhecimento

especializado

- ✓ Humana: trabalhar com eficácia em grupo,
- ✓ Conceitual visualizar a organização como um conjunto integrado.

Estudiosos classifica as competências em:

- ✓ Humanas: Ligadas ao indivíduo; e
- ✓ Organizacionais: Ligadas a organização.

Lembrando que é a junção das competências profissionais que equilibra a competência organizacional. Ou seja, se não houver competência profissional, não haverá competência organizacional

Existem três categorias de competências individuais que são valorizadas e/ou desenvolvidas pela empresa, contribuindo para a formação das competências organizacionais:

- ✓ Competências pessoais;
- ✓ Competências técnicas e
- ✓ Competências gerenciais.

A empresa que estiver disposta em implantar de um processo de gestão por competências poderar colher grandes frutos a longo prazo, mesmo sendo um processo que requer muito investimento de tempo e recursos em capacitação e treinamento.

Atualmente, o melhor método considera para desenvolver as competências profissionais nas pessoas é o treinamento, possibilitando os colaboradores a serem mais produtivos, criativos e inovadores contribuindo para que os objetivos organizacionais seja alcançado. O treinamento pode ser visto como fonte de lucratividade contribuindo efetivamente para os bons resultados no mercado (CHIAVENATO, 2003).



Refleta



<https://www.youtube.com/watch?v=jjS4PhnsXH0>

Para Chiavenato (2003) existe uma grande diferença entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. Enquanto os resultados do treinamento são colhidos no presente, o desenvolvimento de pessoas o gera benefícios para o futuro criando possibilidades de novos cargos e de novas habilidades na empresa.

Por fim são as competências organizacionais que ditam o perfil profissional no mercado e elas diretamente ligadas às competências individuais que dependem de treinamento para desenvolver o CHA desejados pela empresa, por isso existe deve-se fazer um mapeamento

previo de quais competências essenciais ao sucesso da empresa.



Saiba Mais

BAPTISTA, Jorge Luiz de Paula. **Gestão de pessoas por competências**: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo 2006. Disponível em:
<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1171/1/GESTAO%20DE%20PESSOAS%20POR%20COMPETENCIAS.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020

2.7 A Preocupação das Empresas com os Prêmios de Qualidade: Critérios de Excelência que Privilegiam o Ser Humano

A Excelência em uma empresa depende principalmente de sua capacidade de alcançar seus objetivos em completa harmonia com seu meio ambiente interno e externo. E para conseguir uma gestão empresarial eficaz, é necessário o alinhamento e aperfeiçoamento de todos os processos da empresa focando na melhoria contínua.

Por isso surgiu o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) nas empresas brasileiras, que foi pensado como um modelo sistêmico baseado no ciclo PDCL: Planejar, executar, checar e aprender.

O MEG foi embasado nos oito fundamentos da excelência: pensamento sistêmico; compromisso com as partes interessadas; aprendizado organizacional e inovação; adaptabilidade; liderança transformadora; desenvolvimento sustentável; orientação por processos; geração de valor e nas melhores práticas de organizações.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) possui uma Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC) que abrange os institutos regionais para a aplicação e disseminação do MEG. Que são os responsáveis por disseminar e premiar regionalmente as diversas organizações nacionais. O MEG possui cinco categorias, e dependendo da sua abrangência, alguns estados adotam mais (ou menos) categorias de que outros.

Esses níveis levam em consideração alguns critérios que permitem que empresas menores se insiram no mesmo modelo que uma multinacional, porém em níveis diferentes. E a cada nível, os critérios ficam maiores exigindo um alto grau de aperfeiçoamento dos processos.

O ponto de partida para qualquer empresa que deseja entrar no MEG são os critérios da excelência e fazem parte da avaliação para conquistar os prêmios de gestão. A FNQ determinou oito critérios importantes para as empresas: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.



Refleta



<https://www.youtube.com/watch?v=R1CiN6esbKU>

O MEG é um grande auxílio para as organizações conquistarem processos excelentes e melhorarem sua gestão em geral, colhendo melhorias e resultados mais competitivos.

Figura 13– Principais premios de excelência

Os prêmios de excelência e a evolução da Qualidade					
	Deming Prize	Malcolm Baldrige	Europeu	PNQ	Prêmio Ibero-americano
Abordagem Geral	Gestão da Qualidade	Qualidade da Gestão	Qualidade face todas as partes interessadas	Excelência na gestão das organizações	
Definição de Qualidade	Conformidade com as especificações	Guiado pelas necessidades do cliente	Percepção dos clientes, das pessoas e da comunidade		
Propósitos	Promover a garantia da qualidade por técnicas estatísticas de controle de qualidade	Promover a competitividade através da gestão pela qualidade total	Promover uma identidade europeia através da excelência na gestão integrada	Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil	Promover o desenvolvimento da competitividade das empresas mediante a elevação constante da qualidade
Âmbito	Essencialmente nacional	Nacional (EUA)	Europa (cerca de 30 países)	Nacional (Brasil)	América do Sul (10 países), Central (8 países) e do Norte o México. Ainda Portugal e Espanha
Tipos de organização	Essencialmente grandes empresas industriais públicas e privadas	Empresas industriais, serviços, PME's, instituições de ensino e saúde	Empresas industriais, serviços, PME's, setor público	Empresas industriais, grandes, médias, pequenas e micro empresas. Órgãos da administração pública federal e estadual e organizações de direito privado sem fins lucrativos.	Empresas ibero-americanas públicas e privadas, de pequeno, médio e grande porte



Saiba Mais

RESENDE, José Flávio Bomtempo. **Premio da qualidade**: uma análise comparativa entre as diversas propostas de avaliação. 2011. Disponível em:

<http://www3.mcampos.br/revistaadm/EDICOES/artigos/2015volume12/joseflaviobomtemporesendepremiosdaqualidadeumaanalisecomparativa.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020



Exercício de Fixação de Conteúdo

1 (FCC /2017) Na Era da Informação, a administração de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas, onde as pessoas são vistas como

- (a) recursos da organização.
- (b) fornecedoras de conhecimento e competências.
- (c) fornecedoras de mão de obra.
- (d) previsíveis e flexíveis.
- (e) dependentes da organização.

2 (FCC/2016) O processo de descentralização da administração de recursos humanos dessas atividades introduziu um novo paradigma, atribuindo aos gestores determinadas responsabilidades pelos recursos humanos alocados a suas unidades e deixando para a área responsável pela gestão de pessoas funções estratégicas, de consultoria e assessoria, que corresponde:

- (a) ao modelo assistencial.
- (b) ao modelo focal.
- (c) ao planejamento diretivo.
- (d) à função de staff.
- (e) à condução assistida.

3 (FCC/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.

4 (FCC/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.

5 (FCC/2014) A evolução na Gestão de Pessoas passa por paradigmas sobre o RH. Segundo Boog (1999, p.10), o modelo de RH “Holístico” tem como característica:

- (a) a visão predominantemente interna à empresa.
- (b) a qualidade de vida no trabalho.
- (c) as carreiras especializadas / alta mobilidade vertical
- (d) o RH nível burocrático e operacional.
- (e) o treinamento restrito às tarefas definidas na descrição do cargo.

6 (FCC/ 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.

7 (FCC//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.

8 (FCC/2013) Existem vários modelos de Planejamento estratégico de RH, entre os quais se pode citar o Modelo baseado no fluxo de pessoal que

- (a) é um modelo amplo e abrangente, que leva em conta, entre outros aspectos, as condições de oferta e procura no mercado e as perspectivas de expansão.
- (b) é um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado a organizações estáveis e sem planos de expansão.
- (c) se fundamenta na procura estimada do produto ou serviço, que traduz, através de modelos matemáticos, as necessidades de pessoal.

- (d) é restrito ao nível operacional da organização e projeta, com base em dados históricos e extrapolações, a necessidade de força de trabalho para cada unidade.
- (e) atua com base em mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, com base no conceito de postos-chave.

9 (FCC/2013) Uma Administração de Recursos Humanos focada em estratégias defensivas deve:

- (a) enfatizar mais o bem-estar dos seus colaboradores do que os interesses da organização.
- (b) desestimular a competitividade, focando a homogeneidade e a conformidade entre os colaboradores.
- (c) manter a adequação entre o desenho de cargos permanentes e o sistema de incentivos, por meio da seleção, colocação e treinamento rigorosos e de longo prazo.
- (d) estar focada no desenvolvimento de equipes inovadoras, por meio da busca incessante de novos talentos fora da organização.
- (e) estar orientada para resultados, focando mais as necessidades de pessoal do que as da estrutura organizacional.

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

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

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

11 (INEP/2015) As empresas devem inovar para se diferenciar da concorrência; não basta oferecer excelentes produtos e serviços. Este é um grande desafio para permanecerem competitivas no mercado. Portanto, deve-se criar uma cultura de gestão baseada na visibilidade e no entendimento dos processos, promovendo a integram e redução de conflitos interdepartamentais.

Considerando uma gestão por processos, avalie as afirmações a seguir:

- I. A informação deve ser compartilhada após a realização de filtro pela hierarquia
- II. Há necessidade de integração em toda a Cadeia de Suprimentos.
- III. Os objetivos são definidos visando gerar valor aos clientes.

É correto o que se afirma em:

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

12 (INEP/2015) Todos os dias saem de uma empresa 300 kg de empadinhas congeladas com recheios de camarão ou frango. A produção vai para as gôndolas de grandes redes supermercadistas. No início, as empadinhas eram feitas de maneira artesanal e vendidas

em padarias e cantinas de escolas da região. Alguns anos depois, a empresa fechou seus primeiros contratos com grandes redes de supermercados, o que deu impulso a investimentos na mecanização da fábrica. A estratégia de vender um único tipo de produto a um só tipo de cliente foi fundamental para que a empresa ganhasse escala. Para dar continuidade ao ciclo do crescimento, a gerência da empresa optou pela aproximação com o consumidor final pela ampliação dos seus níveis de satisfação. Estrutura interna, mão de obra capacitada e know-how estão disponíveis para a implementação dessa ação, foram, ainda, selecionadas algumas estratégias de Marketing Competitivo a serem adotadas nesse contexto. Considerando a situação descrita, avalie as estratégias de Marketing Competitivo apresentadas a seguir, em relação a sua adequação ao novo ciclo de crescimento pretendido pela empresa.

- I. Criar novas variedades de empadinhas - novos recheios, linhas gourmets, pré-assadas, com ingredientes ecologicamente corretos - para atender consumidores que preferem produtos de melhor qualidade, desempenho ou com aspectos inovadores, ação que corresponde a uma estratégia de crescimento do tipo diversificação.
- II. Contratar novos vendedores e qualificá-los para conseguir entrar no mercado de outras cidades, estados e regiões, ação que corresponde a uma estratégia de crescimento do tipo penetração de mercado.
- III. Produzir e vender outros tipos de alimentos para os mesmos supermercados, tais como risoles, bolinhos e croquetes, diversificando seus produtos, ação que corresponde a uma estratégia de crescimento do tipo desenvolvimento de produto.
- IV. Diversificar os canais da empresa, passando a comercializar as empadinhas congeladas em restaurantes, lojas de conveniência, hotéis e cafeterias, ação que corresponde a uma estratégia de crescimento do tipo desenvolvimento de mercado.

É correto apenas o que se afirma em:

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

13 (INEP/2015) A comunicação organizacional é um sistema articulado que tem início em um objetivo bem formulado, que permite que o processo siga seu fluxo, tornando-se parte do sistema organizacional. A situação descrita a seguir exemplifica essa afirmativa. Em uma reunião de planejamento de uma empresa, ficou decidido que os projetos estratégicos seriam implementados de acordo com cronograma elaborado em conjunto com os executivos das outras áreas da empresa. Essa demanda foi registrada em um instrumento formal e enviada aos setores responsáveis por divulgar a decisão. Contudo, dois meses após a reunião, um projeto estratégico que tinha previsão de implantação no mês 8, o que consumiu parte do orçamento previsto para outro projeto estratégico.

Considerando o conjunto de informações apresentadas, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas.

I A antecipação de implementação do projeto estratégico pode ter sido resultado de falha no sistema de comunicação organizacional.

PORQUE

II Um ruído na comunicação organizacional pode desarticular receptor e emissor, prejudicando a mensagem enviada e colocando em risco a estratégia estabelecida pela organização.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta.

- (a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e, a II é uma justificativa correta da I
- (b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- (c) A Asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa
- (d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- (e) As asserções I e II são proposições falsas.

14 (INEP/2015) Um experiente administrador de vendas ofereceu a seus vendedores algumas orientações sobre como fechar um negócio. Os vendedores, então, mudaram as técnicas de vendas até então utilizadas, porque reconhecem as habilidades de vendas do administrador. Por outro lado, como esse mesmo líder não domina a área de finanças, seus vendedores podem ignorar seus conselhos a respeito do assunto. BATEMAN, I. 5.; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998 (adaptado). O exemplo reproduzido acima ilustra uma situação que envolve a fonte de poder:

- (a) legítimo.
- (b) de coerção.
- (c) de referência.
- (d) de competência.
- (e) sobre recompensas.

15 (INEP/2015) Nos últimos anos, a força empreendedora no Brasil cresceu 47%, alcançando a marca de 6,2 milhões de negócios. O Brasil cria 316 000 novos negócios por ano, sendo o terceiro país mais empreendedor, superado apenas pelos Estados Unidos da América e pelo Reino Unido. Estima-se que, nos próximos anos, essa iniciativa aumente. Pesquisas indicam que 65% dos universitários têm o desejo de ter um negócio próprio no futuro. SEGALA, M.; FAUST, A. Um país de empreendedores. Exame, São Paulo, 2012 (adaptado)

Considerando as informações desse texto, avalie as afirmações a seguir:

- I. Mudanças de ordem legal, tecnológica, ambiental, cultural ou social fomentam, principalmente, o empreendedorismo social, em que o empreendedor potencial cria um novo negócio.
- II. Entre os desafios e riscos que os novos empreendedores enfrentam, estão a necessidade de obtenção de recursos financeiros, a falta de informações precisas acerca do mercado e a possibilidade de insucesso.
- III. Resultados da pesquisa tecnológica universitária podem ser fontes de oportunidades para novos empreendimentos, a exemplo das startups.

É correto o que se afirma em:

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

16 (IBFC/ 2017) A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para se obter retornos acima da média em um setor, pois ela cria uma posição de defesa para evitar as cinco forças competitivas, mas de forma diferente da liderança de custos (PORTER, 1986). Desse modo, leia as proposições a seguir atribua valores Verdadeiro (V) ou Falso (F).

- () A diferenciação pode proporcionar isolamento contra os concorrentes.

- () A diferenciação pode proporcionar isolamento contra os concorrentes devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à menor sensibilidade a preço.
 - () A lealdade resultante dos consumidores já serve também como uma barreira à entrada de novos entrantes.
 - () A diferenciação também permite margens maiores, com as quais se pode lidar com o poder dos fornecedores, e também ameniza o poder dos compradores, devido à falta de alternativas comparáveis.
 - () A empresa que se diferencia para obter lealdade não estará, necessariamente, mais bem posicionada em relação aos substitutos, até por que não é difícil ou impossível substituir o que é diferenciado.
- Assinale a alternativa que apresenta, de cima para baixo, a sequência correta.

- (a) F, V, V, V, F
- (b) V, V, V, V, F
- (c) F, F, F, V, V
- (d) V, F, F, V, V
- (e) V, V, F, F, F

17 (IBFC/ 2016) Analise as afirmações abaixo sobre Planejamento Estratégico e assinale a alternativa correta.

- I. Planejamento estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realizá-lo.
- II. Planos estratégicos definem objetivos para toda a organização e sua relação pretendida com o ambiente.
- III. A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração.

- (a) Todas as afirmações estão corretas
- (b) Nenhuma das afirmações está correta
- (c) Somente a afirmação I está correta
- (d) Somente a afirmação II está correta
- (e) Somente a afirmação III está correta

18 (IBFC/ 2016) A situação estratégica de uma empresa tem vários focos de análise. Assinale a alternativa que não contém um desses focos.

- (a) Missão, negócio e visão
- (b) Clientes e Mercados
- (c) Produtos e Serviços
- (d) Vantagens Competitivas
- (e) Qualidade

19 (IBFC/ 2016) Em linhas gerais, um plano estratégico define três elementos do comportamento de uma empresa no futuro, são eles os que estão na alternativa:

- (a) Missão, objetivos e estratégias
- (b) Missão, visão e organograma
- (c) Organograma, estratégias e visão
- (d) Vantagem, desempenho e qualidade
- (e) Qualidade, estratégia e vantagem

20 (FCM /2016) Quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada, deve ser adotada a estratégia de

- a) inovação.
- b) crescimento.
- c) manutenção.
- d) sobrevivência.
- e) desenvolvimento.

21 (QUADRIX /2016) Nas organizações – seja em indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares, seja em qualquer outra forma de empreendimento humano –, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa (CHIAVENATO, 2003, p. 26).

Controle como função administrativa tem a finalidade de assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos previamente estabelecidos. Verifica-se que a ideia de controle está ligada ao princípio administrativo da delegação de _____ e, por esse aspecto, objetiva o registro, a comparação, o confronto e a inspeção; na verdade um processo de comparação e segurança. A lacuna é corretamente preenchida por:

- (a) autoridade
- (b) competência
- (c) planejamento
- (d) integridade
- (e) direção

22 (INEP/2016) Dados recentes mostram que muitos são os países periféricos que dependem dos recursos enviados pelos imigrantes que estão nos países centrais. Grande parte dos países da América Latina, por exemplo, depende hoje das remessas de seus imigrantes. Para se ter uma ideia mais concreta, recentes dados divulgados pela ONU revelaram que somente os indianos recebem 10 bilhões de dólares de seus compatriotas no exterior. No México, segundo maior volume de divisas, esse valor chega a 9,9 bilhões e nas Filipinas, o terceiro, a 8,4 bilhões. HAESBAERT, R; PORTO-GONÇALVES, C.W. A nova des-ordem mundial. São Paulo: Edunesp, 2006.

Um aspecto do mundo globalizado que facilitou a ocorrência do processo descrito, na transição do século XX para o século XXI, foi o

- (a) integração de culturas distintas.
- (b) avanço técnico das comunicações.
- (c) quebra de barreiras alfandegárias.
- (d) flexibilização de regras trabalhistas.
- (e) desconcentração espacial da produção.

23 O impacto das mudanças econômicas tendeu a fragilizar algumas das conquistas históricas dos trabalhadores por melhores condições e relações de trabalho. Nesse contexto configurou-se um quadro de inseguranças no mundo do trabalho, particularmente na contratação do trabalho.

Assinale a alternativa que apresenta uma característica dessa insegurança.

- (a) O aumento do tempo de duração do desemprego e as dificuldades de retorno ao mercado na estrutura empregatícia atual.
- (b) A redução das provisões da seguridade social, das formas estáveis de emprego e das medidas voltadas à garantia do pleno emprego.

- (c) A defensiva das organizações sindicais evidenciadas no abalo das bases estruturais dos sindicatos e de sua representatividade política.
- (d) A disparidade salarial entre trabalhadores permanentes e periféricos com o menosprezo do uso da tributação como mecanismo distributivo.
- (e) A renúncia ao sistema de relações de trabalho baseada numa maior negociação e da regulação do trabalho numa perspectiva coletiva.

24 (CESPE/2012) As transformações ocorridas no mundo do trabalho, no contexto do processo de globalização, e as mudanças na sociedade salarial resultam da:

- I. subalternização do trabalho à ordem do mercado, da desmontagem de direitos sociais e trabalhistas que destacam a insegurança e a vulnerabilidade do trabalho, bem como a penalização dos trabalhadores.
 - II. crise dos Estados de Bem-Estar Social, assentada no ideário neoliberal que erodiu as bases dos sistemas de proteção social e redirecionou as intervenções do Estado no âmbito da produção.
 - III. melhoria nas condições de trabalho e da alternância nos sistemas previdenciários garantidores de modernos sistemas de seguridade social, sobretudo nos países de economia globalizada.
- Está correto o que consta em

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

25 Os procedimentos de investigação sobre as causas de absenteísmo no trabalho devem ser conduzidos de forma a compreender as determinantes sociais que incidem sobre as condições de vida e de trabalho da população:

Assinale a alternativa que apresenta a principal razão do absenteísmo no trabalho.

- (a) As situações problemas encontradas na dinâmica familiar.
- (b) Os processos de precarização das condições e relações de trabalho.
- (c) As situações pregressas vivenciadas pelos trabalhadores nos outros locais de trabalho.
- (d) As informações dos empregadores sobre a magnitude do problema naquele local de trabalho.
- (e) Os fatores desmotivadores presentes no ambiente de trabalho.

26 A partir, sobretudo, da década de 1970, como resposta à crise do capital, a economia mundial sofreu intensas mudanças que afetaram o capitalismo nas esferas da produção e das relações sociais. Isso significa que

- (a) o enfrentamento da crise significou alterações tecno- lógicas na organização do trabalho e na esfera estatal.
- (b) a saída da crise econômica levou à constituição de um novo modo de produção social chamado de acumulação flexível.
- (c) as relações entre as nações tornaram-se mais equilibradas e sem hierarquias na dinâmica econômica mundial.
- (d) as mudanças na base técnica da produção impediram o desemprego, respondendo à crise econômica.
- (e) um conjunto de medidas econômicas foi elaborado para resgatar o poder regulador do Estado.

27 “A globalização constitui o estágio máximo da internacionalização, a amplificação em sistema-mundo de todos os lugares e de todos os indivíduos, logicamente em graus diferentes”.

(Disponível em: Mundo educação/ Globalização)

Os “graus diferentes” citados no texto referem-se:

- (a) às diferenças entre os níveis de ajustamento da política internacional a uma ordem de homogeneização cultural;
- (b) à resistência dos movimentos antiglobalização frente aos avanços do sistema capitalista em escala mundial.
- (c) à forma desigual de difusão e alcance do processo de mundialização econômica e política.
- (d) à impossibilidade da globalização atingir todo o planeta
- (e) à incerteza de alguns países em adotar a globalização como forma de desenvolvimento.

28 (UNIOESTE/2015) “A globalização é, de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista. [...] No fim do século XX e graças aos avanços da ciência, produziu-se um sistema de técnicas presidido pelas técnicas da informação, que passaram a exercer um papel de elo entre as demais, unindo-as e assegurando ao novo sistema técnico uma presença planetária. Só que a globalização não é apenas a existência desse novo sistema de técnicas. Ela é também o resultado das ações que asseguram a emergência de um mercado dito global, responsável pelo essencial dos processos políticos atualmente eficazes.”

SANTOS, M. Por uma outra globalização. Rio de Janeiro: Record, 2000, p. 23-24.

Considerando o enunciado anterior, sobre o processo de globalização na sociedade contemporânea, assinale a alternativa correta.

- (a) A globalização é um processo exclusivamente baseado no desenvolvimento das novas técnicas de informação e sua origem está diretamente relacionada com a difusão e universalização do uso da internet, que se deu a partir do final da década de 1990.
- (b) Entre as características próprias da globalização temos a alteração profunda na divisão internacional do trabalho, em que a distribuição das funções produtivas tende a se concentrar cada vez mais em poucos países, como é o caso dos Estados Unidos e do Japão.
- (c) Sobre as ações que asseguram a emergência do mercado global, o autor está se referindo à doutrina econômica neoliberal que, entre outros princípios, defende o fortalecimento do Estado e a intervenção estatal como reguladora direta dos mercados – industrial, comercial e financeiro.
- (d) Atualmente, as relações econômicas mundiais, compreendendo a dinâmica dos meios de produção, das forças produtivas, da tecnologia, da divisão internacional do trabalho e do mercado mundial, são amplamente influenciadas pelas exigências das empresas, corporações ou conglomerados multinacionais.
- (e) As estratégias protecionistas tomadas pelos governos em todo o mundo, dificultando a entrada de produtos estrangeiros em seus mercados nacionais, são consideradas como características marcantes do processo de globalização.

29 Assinale um dos eventos abaixo enumerados que não possui relação direta com o processo de globalização:

- (a) A difusão dos comércios localizados em oposição às corporações internacionais.
- (b) A formação de blocos econômicos regionais.
- (c) A propagação do inglês como idioma universal.
- (d) O “encolhimento” do mundo graças à redução das dificuldades de comunicação e transporte entre as diferentes regiões do planeta.

30 Para cada uma das afirmações abaixo sobre Inovação, marque “V” (verdadeiro) ou “F” (falso):

- (a) () A aceitação do mercado para um novo produto é o que gera o resultado da inovação organizacional.

- (b) () Inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resultana comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados)processos.
- (c) () A invenção abrange a difusão e aceitação da inovação pelo público-alvo pré-definido.
- (d) () Os sistemas nacionais de inovação (SNIs) são compostos por instituições públicas e privadas que formulamem conjunto as atividades de ciência, tecnologia e inovação.
- (e) () A introdução e a difusão de uma inovação radical não representam a mudança do paradigma tecnológicovigente.
- (f) () Inovações radicais são capazes de mudar a base econômica e tecnológica presente na sociedade
- (g) () O processo de inovação da empresa é socialmente construído por um grupo de diferentes agentes, internose externos à empresa, e é processual, ou seja, a empresa consegue inovar e manter-se inovativa por meio daaprendizagem e do desenvolvimento de capacidades.
- (h) () A aceitação do mercado para um novo produto é o que gera o resultado da inovação organizaciona

31 Para as empresas que adotam a manufatura enxuta, as perdas devem ser diminuídas ou eliminadas. As perdas que levam a mudanças no processo de produção geralmente buscam a simplificação de dispositivos, modificações e alterações nas rotinas de manutenção. Acerca desse tema, é correto afirmar que essas perdas são denominadas perdas

- (a) por estoque.
- (b) no processamento.
- (c) por espera.
- (d) por superprodução.
- (e) por movimentação

32 (CESPE/2010) O processo de gestão de sistemas da produção evoluiu dentro de um contexto de produção em massa para uma nova abordagem do sistema produtivo atual. Essa abordagem pode ser caracterizada por

- (a) utilizar novas técnicas administrativas e novas formas de organização industrial, entre elas a manufatura enxuta, o leiaute funcional e a gestão visual.
- (b) aplicar à produção conceitos de lean production utilizando como ferramentas o kanban, just in time, QFD (quality function deployment), TPM (total productive maintenance).
- (c) garantir aumento de produtividade e redução de custos ao se trabalhar com grandes volumes de produtos.
- (d) garantir aumento de produtividade utilizando o princípio da cronoanálise, desconsiderando as condições individuais de cada trabalhador.
- (e) trabalhar com manufatura enxuta estabelecendo o foco de fazer mais com menos (utilização de menos equipamentos, menos esforços humanos, menos tempo).

33 (CESPE/2012) Em relação à pluralidade ou diversidade cultural nas organizações, marque a opção correta.

- (a) Preconceito refere-se à generalização de crimes sobre as características positivas, negativas ou neutras de pessoas e grupos sociais que atuam nas organizações.
- (b) A promoção de oportunidades, o tratamento igual e o cumprimento dos requisitos legais nas seguintes situações são exemplos de ações de gestão da diversidade baseada no acesso e legitimidade.
- (c) Estereotipia organizacional refere-se a uma atitude negativa das pessoas, com grande carga afetiva, em relação às características de outras pessoas ou grupos sociais atuantes nas organizações identificadas como fraquezas.

- (d) A gestão da diversidade específica na discriminação e justiça focaliza aspectos como a equiparação das diferenças e o aumento da participação de grupos diversos.
- (e) O gerenciamento da diversidade nas organizações busca desenvolver e definir padrões que diferem entre os grupos com vistas à melhoria da efetividade organizacional.

34 (CESPE/2012) As cinco áreas de pesquisa em cultura organizacional são

- (a) gestão cultural, sistema adaptativo, cultura estrutural, cognição organizacional e simbolismo social.
- (b) valores individuais, valores organizacionais, simbolismo social, processos inconscientes e cognição social.
- (c) valores organizacionais, cultura corporativa, simbolismo social, cognição organizacional e processos inconscientes e de subjetivação.
- (d) administração corporativa, cultura comparada, simbolismo organizacional, cognição social e processos de subjetivação.
- (e) administração comparativa, cultura corporativa, simbolismo organizacional, cognição organizacional e processos inconscientes e organização

34 (FCC/2012) Uma cultura organizacional pode ser tratada como uma variável. De acordo com Edgar Schein, uma organização integra elementos formais e informais. Por elemento formal entende-se

- (a) uma cultura oficial da organização.
- (b) subculturas dos membros da organização.
- (c) visões do mundo dos membros da organização.
- (d) uma cultura dos parceiros externos.
- (e) uma subcultura não oficial da organização.

35 (FCC/2015) Para entender a Cultura de Gestão de Pessoas é necessário entender e compreender a Cultura de Organização que está inserida nessa gestão.

A tabela abaixo apresenta a tipologia de cultura corporativa e sua relação com as normas e procedimentos, segundo Charles B. Handy.

Tipologia de Cultura	Normas e Procedimentos
I Poder	1 Múltiplos, padronizados e rígidos
II Papéis	2 Funcionários e Flexíveis
III Tarefa	3 Poucos, Valor do Traje
IV Pessoa	4 Individualizados e Equipes

Está correta a correlação entre as colunas ou as que consta APENAS em

- (a) I-2 - II-3 - III-1 - IV-4.
- (b) I-4 - II-1 - III-3 - IV-2.
- (c) I-1 - II-3 - III-4 - IV-2.
- (d) I-3 - II-4 - III-2 - IV-1.
- (e) I-3 - II-1 - III-2 - IV-4.

36 (FCC/2013) O respeito da noção de "cultura organizacional" é INCORRETO:

- (a) É um modelo de pressupostos básicos assimilados por um grupo, a partir do enfrentamento de seus problemas de adaptação interna e externa, que é considerado válido por sua eficácia resolutiva.
- (b) É composto de valores, ritos, mitos e tabus.
- (c) Sendo o resultado de um processo lento de construção de modos de pensar e agir, e de sedimentação de valores, não pode ser modificado.

- (d) Abarca normas de informação que orientam ou comportamento dos membros de uma organização e que direcionam suas ações.
- (e) Seu entendimento pode ajudar a explicar e prever o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização.

37 (ESAF/2010). Sobre gestão por competência, é incorreto afirmar que:

- (a) figura como um dos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações; propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as atividades necessárias à consecução de seus objetivos.
- (b) direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do gap ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.
- (c) é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.
- (d) é composta por alguns subsistemas, como: Mapeamento e descrição de Competências; Mensuração de Competências; Remuneração por Competências; Seleção por Competências; Desenvolvimento de Competências; Avaliação de Desempenho por Competências; Plano de Desenvolvimento por Competências.
- (e) figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações; propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

38 (ESAF/ 2010) De forma prática, na descrição de competências, devem-se evitar as recomendações abaixo, com exceção de:

- (a) a construção de descrições objetivas, claras e curtas e a utilização de termos que facilitem a compreensão das pessoas.
- (b) ambiguidades, como, por exemplo, “implementar modelos de gestão bem sucedidos em outras organizações”. Não se sabe, nesse caso, se a pessoa deve ser capaz de “implementar, na organização em que trabalha, modelos de gestão que foram bem sucedidos em outras organizações”, ou, então, “implementar, em outras organizações, modelos de gestão bem sucedidos”. Essa redação é ambígua, dando margem à dupla interpretação.
- (c) irrelevâncias e obviedades como, por exemplo, “coordenar reuniões que são marcadas”. Nesse caso, bastaria dizer: “coordena reuniões”.
- (d) a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho como, por exemplo, saber, apreciar, acreditar e pensar, entre outros.
- (e) abstrações como, por exemplo, “pensa o inédito, sugerindo ideias que resolvam divergências”. Nesse exemplo, seria melhor dizer simplesmente: “sugere ideias para solucionar problemas”.

39 (ESAF/2008) A adoção da gestão por competências pressupõe o desenvolvimento de um processo constituído de etapas ou fases. Indique a opção que descreve ação (ões) identificada (s) com a fase formulação de estratégias organizacionais.

- (a) Levantamento das competências individuais e grupais existentes e comparação destas com as competências requeridas pela organização.
- (b) Captação de competências externas por meio de recrutamento e seleção de pessoas e o

estabelecimento de alianças estratégicas.

- (c) Identificação de competências organizacionais necessárias ao cumprimento da missão e alcance dos objetivos estratégicos definidos pela organização.
- (d) Desenvolvimento de programas de capacitação visando o aprimoramento das competências internas existentes.
- (e) Estabelecimentos de planos operacionais de trabalho, indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e individuais.

40 (ESAF/2009) Em um ambiente organizacional onde se pratica a gestão por competências, é correto afirmar que:

- (a) a competência flui, naturalmente, pelo simples exercício das funções atribuídas ao cargo.
- (b) os processos de recrutamento e seleção tendem a se tornar mais subjetivos.
- (c) o mapeamento dos cargos é feito de forma a atender aos objetivos da organização.
- (d) investir em treinamento se torna desnecessário, já que todos são competentes.
- (e) os salários são mais elevados que a média do mercado.

41 (ESAF/2008) A década dos anos 90 é marcada pela incorporação de novos paradigmas nas organizações, de modo a fazer face à busca de competitividade no setor empresarial e maior eficiência e eficácia no setor público. Uma dessas mudanças é a incorporação do conceito de competências nas organizações. Indique a opção que apresenta corretamente o significado de competência entre os profissionais de recursos humanos nas organizações. Competência está relacionada a:

- (a) conhecimentos, habilidades e atitudes de cada indivíduo e à tarefa associada a resultados.
- (b) conhecimentos, habilidades e atitudes de cada profissional e à sua capacidade de aprendizagem.
- (c) capacidade de o indivíduo agregar valor econômico e agir de forma autônoma.
- (d) habilidade de saber fazer corretamente e com eficiência uma tarefa e ao desenvolvimento de atitudes reativas.
- (e) formação profissional, fruto de conhecimentos adquiridos no trabalho, e à prática de tarefas rotineiras.

42 (ESAF/2008) Considerando o sistema de gestão de pessoas por competências, assinale a opção que melhor caracteriza os procedimentos relativos à seleção de um perfil profissional por competências:

- (a) A partir do currículo profissional, é mapeada competência que será incluída entre as existentes na organização.
- (b) A partir do levantamento das competências necessárias ao trabalho da organização, seleciona-se o currículo cujo perfil de competências atende àquelas necessidades.
- (c) A partir da competência comprovada pelo currículo do funcionário que se quer contratar, se estabelece o cargo a ocupar.
- (d) A partir da comprovação de competências pelo candidato ao cargo, faz-se a adequação das competências requeridas.
- (e) A partir da competência comprovada pelo perfil do candidato a ocupar determinado cargo, refaz-se o mapeamento interno da organização.

43 (FCC/ 2012) Em recursos humanos, a competência é utilizada como um acrônimo conhecido como CHA, isto é, uma forma de representar as palavras:

- (a) Confiança, Harmonia e Atitudes.

- (b) Capacidades, Harmonia e Arejamento.
- (c) Competitividade, Hierarquia e Atividades.
- (d) Conhecimento, Habilidades e Atitudes.
- (e) Colaboração, Habilidades e Autonomia.

44 (FCC/ 2012) Desempenho humano é diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer e o saber fazer. Conceitualmente, entende-se que saber fazer é a condição.

- (a) explícita do desejo endógeno do indivíduo de realizar alguma coisa.
- (b) cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar bem alguma coisa.
- (c) implícita da vontade exógena do indivíduo de realizar alguma coisa.
- (d) experiencial sob pressão que indica ao indivíduo para não realizar alguma coisa.
- (e) valorativa que o indivíduo atribui ao seu esforço para motivar-se a fazer alguma coisa.

45 (UNESP/ 2012) O “saber fazer”, know-how, ou seja, o saber colocado em prática, a técnica, é um dos itens que integram o conceito de competência, representado:

- (a) explícita pela disposição.
- (b) pelas atitudes.
- (c) pelo comportamento.
- (d) pelos sentimentos.
- (e) pelas habilidades.

46 (UNESP/ 2012) Identificação e definição das competências individuais necessárias para um desempenho diferenciado e que integrem as principais competências organizacionais é a definição de:

- (a) Avaliação por competência.
- (b) Seleção por competência.
- (c) Enquadramento por competência.
- (d) Recrutamento por competência.
- (e) Entrevista por competência.

47 (UNESP/ 2012) O conceito de competências em Gestão de Pessoas tem a sua melhor definição como:

- (a) o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, colocado em ação para o atingimento dos resultados esperados.
- (b) a somatória das habilidades técnicas necessárias para o cumprimento de uma determinada tarefa.
- (c) o conjunto de habilidades técnicas necessárias para o cumprimento de uma tarefa dentro do prazo determinado.
- (d) o conjunto de conhecimentos e atitudes necessários para o cumprimento adequado de prazos.
- (e) o conjunto de habilidades e conhecimentos colocados em prática para atender a uma demanda técnica específica.

48 (FCC/ 2012) A concepção de gestão por competências pressupõe a focalização prioritária nas competências

- (a) educacionais.
- (b) individuais.
- (c) Gerenciais

- (d) essenciais
- (e) funcionais.

49 (CEITEC / 2012) O Diagrama de Pareto é uma das ferramentas da qualidade e pode ser descrito como

- (a) diagrama que auxilia o planejamento da qualidade por meio da indicação das atividades mais demoradas, indicando um caminho crítico.
- (b) gráfico relacionando o desvio-padrão de uma medida a seu valor médio.
- (c) diagrama de controle com limites de aceitação e valor esperado.
- (d) gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas.
- (e) nome equivalente para um gráfico tipo pizza.

50 (CEITEC / 2012) O Sistema de Qualidade aplicado ao controle de qualidade de um processo de gestão de matérias-primas deve conter diversos parâmetros a serem atendidos. Por isso, deve incluir no seu escopo:

- 1) As diretrizes que garantam a existência de determinados parâmetros que operam como padrões de referência para delinear e efetivar o controle.
- 2) Os parâmetros de apresentação das especificações relativas às matérias primas de forma particularizada, detalhando-se todos os itens que devem compor cada parte das especificações.
- 3) Um cronograma com todas as etapas da entrega das matérias primas e seus respectivos prazos, e deve conter todas as alterações das especificações, caso seja necessário.

Quantos desses itens devem ser incluídos?

- (a) Somente o primeiro.
- (b) Todos devem ser incluídos.
- (c) Somente o segundo.
- (d) Somente o terceiro.
- (e) Somente os dois últimos.

51 (CEITEC / 2012) Em relação à Garantia da Qualidade apresentam-se três afirmações:

- 1) O plano da qualidade é um documento que descreve apenas a viabilidade para se obter a qualidade para uma determinada tarefa.
- 2) O controle da qualidade trata das técnicas operacionais e atividades empregadas para o acompanhamento da qualidade e dos custos operacionais que visam comprovar que a qualidade foi alcançada no período de um ano.
- 3) O manual da qualidade é um documento no qual se estabelece a auditoria da qualidade da empresa e o controle do fluxo de caixa das tarefas desenvolvidas.

Quantas delas estão corretas?

- (a) Todas estão erradas.
- (b) Todas estão certas.
- (c) Somente a primeira.
- (d) Somente a segunda.
- (e) Somente a terceira.

52 (CEITEC / 2012) Em Para o fornecimento de componentes eletrônicos para o mercado internacional, a empresa GAUDÉRIO S. A. busca a implantação de um sistema de Qualidade Total para seus produtos, levando em consideração alguns conceitos. Em vista

disso, pode-se afirmar que:

- (a) A Qualidade Total está vinculada ao modo, tecnologia e custo da produção.
- (b) A inspeção dos produtos ou processos por meio de um controle de recepção é a única variável que pode garantir a Qualidade Total.
- (c) Os avanços tecnológicos e as mudanças das reais necessidades dos clientes são requisitos a serem atendidos pelo sistema da Qualidade Total, desde que adequados aos custos de produção.
- (d) A qualidade do produto e a produtividade são conceitos análogos num processo de Qualidade Total, e estão intimamente relacionadas.
- (e) A dispersão de informações dentro da empresa não contribui para o êxito do sistema de Qualidade Total.

53 (FCC / 2012) A competência que uma organização apresenta ao conceber e desenvolver produtos e processos de forma a alcançar a satisfação do cliente, com custos e prazos compatíveis, é o conceito de Qualidade de:

- (a) Produto ou serviço.
- (b) Processo.
- (c) Projeto.
- (d) Pós-venda.
- (e) Atendimento.

54 (FCC / 2012) A alternativa que NÃO se coaduna com o conceito de qualidade na gestão pública, implementado a partir do início dos anos 90, com o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP,

- (a) considera o cidadão como parte interessada e essencial no sucesso da gestão pública.
- (b) mobiliza e sensibiliza as organizações para melhoria do desempenho institucional.
- (c) busca transformar as organizações públicas, tornando-as mais preocupadas com seus processos burocráticos internos.
- (d) pressupõe, para efeito de avaliação do desempenho institucional das organizações públicas, a inclusão da satisfação do cidadão como item de verificação.
- (e) busca uma administração pública participativa, transparente, orientada para resultados e preparada para responder às demandas sociais.

54 (Marinha / 2010) Utilizando-se como referencial os critérios preconizados pelo modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), os itens de avaliação (sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida) são itens pertencentes ao critério de

- (a) liderança.
- (b) foco no cliente.
- (c) informação e análise.
- (d) processos.
- (e) pessoas.

55 (FCC/ 2018) Os conceitos modernos de planejamento de RH predizam que tal atividade não deve ocorrer de forma estanque, mas sim alinhada com o planejamento estratégico da organização, levando em conta, também, indicadores próprios de gestão de pessoas, como rotatividade e absenteísmo, este último correspondente

- (a) à soma dos períodos em que os empregados estejam ausentes do trabalho.

- (b) à média de desligamentos e admissões de empregados verificada pela organização em determinado período.
- (c) exclusivamente às faltas injustificadas dos empregados, passíveis de ensejar desligamentos.
- (d) tanto às ausências formais do empregado, como aos períodos em que esteve frequente porém sem apresentar resultado efetivo.
- (e) à postura de determinados empregados consistente na ausência de comprometimento com as metas e objetivos da empresa, que pode ensejar a decisão de desligamento.

56 (VUNESP/2020) Numa pesquisa junto aos cidadãos numa repartição pública sobre o atendimento presencial e por telefone, foram constatadas três reclamações principais: a apatia, a negligência e a prepotência dos funcionários. Diante disso e para melhorar o atendimento aos cidadãos, foi proposto corretamente um treinamento que buscasse valorizar a importância da

- (a) simpatia, cordialidade, gentileza, prestatividade e procrastinação.
- (b) alegria e bom humor, conhecimento técnico e administrativo e cordialidade.
- (c) empatia, saber ouvir e resolver os problemas, gratidão e humildade.
- (d) linguagem simples e cordial, interpretar e julgar, agir proativamente.
- (e) atenção e consideração, resolver problemas, saber ouvir e agir passivamente.

57 (IBFC/2020) Analise a figura a seguir:



Para estudar as pessoas inseridas em uma organização, um gestor pode ter duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas ou considerar as pessoas como recursos. Nesse contexto, assinale a alternativa incorreta.

- (a) As pessoas constituem importantes recursos para organizações e nem por isso podem ser tratadas meramente com meios de produção
- (b) As pessoas não podem ser simplesmente tratadas como insumos da organização e de maneira padronizada e uniforme
- (c) A tendência atual é fazer com que todas as pessoas da organização sejam insumos, administradores e executores na produtividade para o alcance de resultados
- (d) Além de executar as tarefas, cada pessoa deve ter consciência que ela pode ser um elemento de diagnóstico e de solução de problemas para a organização
- (e) A organização é formada por pessoas em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, que podem contribuir para a melhoria do trabalho

58 (IF-BA/2019) A moderna gestão de pessoas busca desenvolver pessoas nas organizações com as atividades de treinar e desenvolver pessoas. São duas atribuições distintas à área, mas consideradas complementares para o desenvolvimento organizacional. Sobre o tema, assinale a alternativa que indique corretamente em quais circunstâncias se aplica o treinamento como método de aprendizagem.

- (a) O treinamento é aplicado para desenvolver habilidades na execução e aprimoramento de uma tarefa do cargo atual.
- (b) O treinamento é aplicado para propiciar ascensão de carreira na empresa.
- (c) O treinamento é aplicado para desenvolver habilidades ainda internalizadas no funcionário.
- (d) O treinamento é aplicado para desenvolver capacidade intelectual e cognitiva.
- (e) O treinamento é aplicado para promover mudanças comportamentais de boas práticas interpessoais.

59 (CESPE/2016) O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior define a educação corporativa como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Sua prática pedagógica busca articular as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da instituição, de modo a garantir processos inovadores. De acordo com esse posicionamento, é CORRETO afirmar que a educação corporativa:

- (a) visa manter as práticas da instituição.
- (b) foca a gestão dos processos de trabalho.
- (c) prioriza as metas de curto prazo da organização.
- (d) viabiliza a aprendizagem organizacional.

60 (CESPE/2016) A educação corporativa supera a visão de um setor de treinamento e busca desenvolver uma visão mais abrangente e estratégica. O setor de treinamento e desenvolvimento foca o aprimoramento de habilidades mais técnicas e funcionais, já a universidade corporativa foca a aprendizagem organizacional gerando o desenvolvimento das pessoas e da cultura organizacional. Pode-se observar que o crescimento da educação corporativa no Brasil não se deve à(ao):

- (a) emergência e ao desenvolvimento da sociedade do conhecimento.
- (b) aumento da competitividade entre as diversas empresas.
- (c) necessidade de investir na formação inicial dos profissionais.
- (d) reconhecimento do necessário e importante papel da educação.

61 (AOC/P/2019) Danilo foi contratado para trabalhar de assistente administrativo em uma empresa que apresenta cinco características, sendo elas: veloz, focada, flexível, amigável e divertida. A empresa ofertou para o assistente muito mais do que treinamentos e qualificações e fez com que Danilo tivesse a melhor orientação possível sobre o seu trabalho e assuntos diversos do mercado de trabalho. Considerando o exposto, o assistente faz parte

- (a) de uma empresa que tem uma estrutura matricial.
- (b) de uma empresa que pratica uma educação corporativa.
- (c) de uma empresa que tem uma característica de competição.
- (d) de uma empresa que tem uma característica de reatividade.

62 (QUADRIX/2018) Em meio a um cenário repleto de desafios na melhoria da qualificação de profissionais e na retenção de talentos no Brasil, a educação corporativa surge como uma solução cada vez mais adotada pelas empresas, dos mais diversos portes. A análise está presente no estudo inédito da Deloitte, Educação Corporativa no Brasil, realizado a partir das respostas de 126 empresas, 28% das quais indicam já possuir universidades corporativas em suas estruturas. Considerando essas informações, assinale a alternativa que apresenta o objetivo da universidade corporativa nas empresas.

- (a) oferecer um conjunto holístico das experiências de aprendizagem que preparam a pessoa para enfrentar a vida e se adaptar aos desafios do mundo atual
- (b) proporcionar a aprendizagem (intencional e proposital), em função das experiências passadas e atuais na organização, dentro de um específico período, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e do crescimento humano
- (c) oferecer experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionem oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional
- (d) obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando, de maneira mais estreita, os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa e complementando a função treinamento e desenvolvimento
- (e) oferecer experiências organizadas de aprendizagem, centradas na posição atual da organização, para que o funcionário tenha a possibilidade de desempenhar mais bem suas atuais responsabilidades

63 (IBADE/2020) Se em um primeiro momento a capacidade técnica contribui para nossa admissão e destaque profissional, a habilidade comportamental é essencial para encurtar o caminho até o topo da trajetória da carreira. Algumas regras de etiqueta profissional são importantes, EXCETO:

- (a) respeito.
- (b) privacidade.
- (c) excesso de brincadeiras.
- (d) equilíbrio emocional.
- (e) noção de hierarquia.

64 (AOCP/2020) Na gestão por competências, os colaboradores são avaliados conforme os princípios da empresa e as competências mais adequadas são melhor remuneradas. Assinale a alternativa que apresenta algumas dessas competências dos colaboradores e que são valorizadas na gestão por competência.

- (a) Desempenho, habilidades e tempo.
- (b) Participação, comprometimento e assiduidade.
- (c) Atributos, conhecimentos e qualidades.
- (d) Resultados, esforço e efetividade.
- (e) Objetividade, comunicabilidade e relacionamentos.

65 (IBFC/2020) As competências são definidas como o conjunto de habilidades necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Geralmente, em uma organização, é exigido que os profissionais tenham competências técnicas, gerenciais e comportamentais. Sobre as características das competências, analise as afirmativas abaixo.

- I. As competências técnicas capacitam o profissional em expressão, raciocínio quantitativo e lógico, visão crítica e analítica e se relacionam à especialização na área de atuação do colaborador.
- II. As competências gerenciais estão estreitamente ligadas às técnicas e às comportamentais, transformando-se em indispensáveis ferramentas de trabalho que capacitarão os colaboradores na entrega de resultados.
- III. As competências comportamentais envolvem atitudes de liderança estratégica e planejamento na tomada de decisão para gerenciamento e para o alcance dos objetivos.

Assinale a alternativa correta.

- (a) Apenas as afirmativas I e III estão corretas
- (b) Apenas as afirmativas I e II estão corretas
- (c) Apenas as afirmativas II e III estão corretas
- (d) Apenas a afirmativa II está correta
- (e) Apenas a afirmativa I está correta

66 (IBADE/2018) No ambiente de trabalho deve-se desenvolver boas relações interpessoais para que o trabalho flua corretamente. Para isso, um funcionário / servidor / empregado deve-se colocar no lugar do outro, pois é essencial para que se possa tratar companheiros de profissão da melhor forma possível. Considerar a opinião e sentimento dos outros é importante para avaliar o impacto causado em quem está ao redor.

Dessa forma, o funcionário / servidor / empregado está:

- (a) realizando o autoconhecimento.
- (b) mantendo o controle.
- (c) praticando a empatia.
- (d) valorizando o colega.
- (e) sendo amigo da pessoa.

67 (IBADE/2018) Alguns requisitos básicos de relações humanas e eficazes são: comunicabilidade, trabalho de equipe, autodesenvolvimento e desenvolvimento. No que tange a esses requisitos, leia as afirmativas.

- I. A comunicabilidade permite que as pessoas sejam coagidas a trabalhar em equipe , conscientes de sua possibilidade de ascensão.
- II. Tanto a cooperação deve ser sempre solicitada, como bem recebida a contribuição, para melhorar a comunicabilidade.
- III. A empresa deve concorrer para que seus funcionários trabalhem apenas para satisfazer suas necessidades econômicas.
- IV. É preciso ligar o trabalho e estrutura administrativa às necessidades sociais dos funcionários a fim de que eles se sintam felizes no ambiente profissional.

Está correto apenas o que se afirma em:

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

68 (Instituto UniFil /2020) São atitudes positivas, que contribuem para a construção de um bom relacionamento interpessoal no trabalho, exceto:

- (a) desrespeitar o colega.
- (b) desenvolver a empatia.
- (c) ser cooperativo.
- (d) ter boa vontade.

69 (Instituto UniFil /2020) É o conjunto das suas características pessoais e as atitudes tomadas no ambiente de trabalho. É formada por sua conduta ética, hábitos, habilidades,

conhecimentos, comportamentos e atitudes. Esta é a definição de:

- (a) desempenho profissional.
- (b) relacionamento interpessoal.
- (c) postura profissional.
- (d) relacionamento intrapessoal.

70 (IBFC /2020) O capital intelectual é produzido por meio das competências dos profissionais, as quais podem estar desenvolvidas ou não no seu ingresso e/ou permanência na organização. Em relação ao capital intelectual, assinale a alternativa incorreta.

- (a) O capital intelectual pode ser definido como o patrimônio individual ou coletivo de conhecimento
- (b) O principal e mais valorizado recurso da organização é definido pelo capital intelectual
- (c) Uma das características do capital intelectual é que ele possui capacidade para gerar valor sustentável
- (d) O capital intelectual pode ser considerado como ativo intangível em uma organização
- (e) O valor concebido ou agregado pelos colaboradores em relação ao seu trabalho na organização também é uma característica do capital intelectual



Referências

- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAPTISTA, Jorge Luiz de Paula. **Gestão de pessoas por competências: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo**. 2006 153 f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo 2006. Disponível em:
<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1171/1/GESTAO%20DE%20PESSOAS%20POR%20COM%20PETENCIAS.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020
- BERTANI, Iris Fenner. As transformações no mundo do trabalho e as consequências na subjetividade dos indivíduos. **Katalysis**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 203-207, jul./dez., 2004
- BOTINHA, Hegel. **A evolução do RH**. João Pessoa: Administradores, 2011. Disponível em:
https://administradores.com.br/lp/black?utm_source=header-c-blue-m&utm_medium=header-c-blue-m&utm_campaign=header-c-blue-m. Acesso em: 13 abr. 2020
- CASADEI, Maria Cristina Bortoletto; FARAH, Osvaldo Elias; GIULIANI, Anonio Carlos. Alianças estratégicas como ferramenta para pequenos negócios (ou para micro e pequenas empresas). **Organizações em Contextos**, v. 1, n. 1, p. 71-92, jun. 2005.
<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewFile/1277/1291>
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas: como agregar talentos a empresa**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUTRA, Joel. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- EVOLUÇÃO histórica da gestão de Pessoa. São Paulo: Portal da Educação, 2013. Disponível em:
<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/evolucao-historica-da-gestao-de-pessoas/43332>. Acesso em: 05 mar. 2020.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Solange Moreira Dias de. **O Perfil do Administrador do presente, face as Novas Tecnologias da Informação.** Portal do Marketing, 2002. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_Perfil_do_Administrador_no_Presente.htm. Acesso em: 20 mar 2020.

LUCENA, Maria diva da Salete. Fundamentação Teórica. In._____ . Planejamento estratégico de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2017. Parte II.

MASCARENHAS, André Ofenheim. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Learning,2008.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Gestão de pessoas: desenvolvimento do conhecimento e competências. *In: simpósio de excelencia em gestão e tecnologia, 10., 2013.* Rio de Janeiro. **Artigos [...].** Rio de Janeiro: FAPERJ; 2013. p. Disponível: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418551.pdf>. Acesso: 31 mar. 2020

NAKANO, Davi. **Proposta para implantação de manufatura enxuta no departamento de ferramentaria em empresas de autopeça.** 2006. 80 f. Monografia (especialização em Administração Industrial) – Escola Politécnica de Engenharia de Produção, Fundação Carlos Albero Vanzolini, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Versão eletrônica.

Pinto, Roberto. Estratégias e planejamento de RH. Fortaleza: UECe 2006. Disponível em: <http://www.robertopinto.com.br/uploads/pdf/apEstrategia.pdf>. Acesso: 31 mar. 2020

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

RICCI, Juliana. **A evolução do RH: da década de 30 até o século XXI.** São Paulo: Empregos, 2013. Disponível em: <https://carreiras.empregos.com.br/mercado/a-evolucao-do-rh-da-decada-de-30-ate-o-seculo-xxi/>. Acesso em: 31 mar. 2020

RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. **RAU. Revista de Administração Unisal**, v. 1, p. 45-60, 2010.

SILVA, Gizelli de Jesus da et al. Educação corporativa: uma reflexão sobre a absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações. Lisboa, **Espacios**, v. 38, n. 20, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p36.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020

SILVA, Jônatas. **CHA: conhecimento, habilidade e atitude.** 2010. Disponível em: www.administradores.com.br/informe-se/artigos/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/39202/. Acesso em: 20 mar 2020.