



PPSA

**PPSA - EMPRESA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS
NATURAL S.A**

**Recursos Humanos
(Analista De Gestão
Corporativa)**

**EDITAL DE ABERTURA Nº 1, DE 23 DE
JANEIRO DE 2025**

**CÓD: OP-117JN-25
7908403568666**

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de texto	7
2. Tipologia e gêneros textuais	13
3. Marcas de textualidade: coesão, coerência e intertextualidade; Domínio dos mecanismos de coesão textual	14
4. Classes de Palavras: Adjetivo, Advérbio, Artigo, Preposição, Conjunção, Interjeição, Numeral, Pronomes, Substantivos e Verbos	16
5. Ortografia (Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa)	22
6. Acentuação gráfica.....	24
7. Sinais de Pontuação	25
8. Reescrita de frases e parágrafos do texto; Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciamento textual; Substituição de palavras ou de trechos de texto; Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto	26
9. Significação das palavras; Semântica: Sinônimos; Antônimos; Homônimos; Parônimos; Denotação e Conotação	32
10. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	35
11. Sintaxe: Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração; Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração	36
12. Concordância verbal e nominal	40
13. Regência verbal e nominal.....	42
14. Colocação pronominal	43
15. Figuras de linguagem	45

Língua Inglesa

1. Compreensão, Interpretação e Análise de Textos em Inglês: Interpretação Crítica, Análise de textos literários, jornalísticos e técnicos, com foco na identificação de ideias principais, secundárias, informações implícitas e explícitas.....	59
2. Gêneros Textuais: Compreensão e análise de diferentes tipos de textos (narrativos, descritivos, argumentativos, informativos), suas estruturas e propósitos comunicativos	62
3. Gramática da Língua Inglesa: Sintaxe: Estrutura das frases, ordem das palavras, tipos de orações (simples e compostas), concordância verbal e nominal; Sentenças condicionais.....	65
4. Tempos verbais: presente simples, presente contínuo, passado simples, passado contínuo, presente perfeito, passado perfeito, futuro; Gerúndio; Imperativo; Verbos anômalos.....	71
5. Discurso direto, discurso indireto	78
6. Verbos frasais; Verbos modais; Voz passiva	79
7. Substantivos (contáveis e incontáveis).....	82
8. Adjetivos; Comparativos e superlativos	84
9. Pronomes.....	87
10. Advérbios	89
11. Produção Textual Escrita: Coerência, coesão e organização textual em redações e ensaios; Domínio das estruturas gramaticais adequadas e desenvolvimento de argumentos em inglês.....	91
12. Conhecimentos sólidos de nomenclatura técnica referente à área de Petróleo e Gás na Língua Inglesa	96

Conhecimentos Específicos

Recursos Humanos (Analista De Gestão Corporativa)

1. Gestão Estratégica de Pessoas: Características das organizações contemporâneas e sua relação com a gestão de pessoas; desenvolvimento e análise de Indicadores de RH; conhecimento do trabalho por resultados; Administração e dimensionamento da força de trabalho; Processos e fluxos de trabalho.....	107
2. Motivação; Conhecimentos de gestão de Liderança; Diversidade, equidade e inclusão; Valores e cultura e sua relação com a responsabilidade social, Ética, Comunicação interpessoal - feedback; Cultura e clima organizacional; Equilíbrio Organizacional; Grupos e equipes de trabalho; Administração dos conflitos; Mediação e arbitragem na solução de conflitos; saúde e segurança do trabalho	112
3. Desenvolvimento de Pessoas: Elaboração e aplicação de projetos de desenvolvimento de pessoas; Gestão de competência; Gestão do desempenho como instrumento de gestão; Remuneração por habilidades e competências; Aprendizagem organizacional e gestão de conhecimento; Cultura organizacional; Seleção e movimentação de pessoas; Elaboração de Projetos de Desenvolvimento de Pessoas: suas fases e procedimentos (diagnóstico, planejamento, execução e acompanhamento/ avaliação)	119
4. Capacitação: Levantamento de Necessidades de Treinamento; Capacitação por resultados e avaliação dos resultados; Ferramentas de gestão e desenvolvimento de liderança e de equipes; Gestão da mudança.....	122
5. Administração de Pessoas: Administração de cargos e salários e descrição de cargos; Matriz salarial; Lei geral de proteção de dados aplicada a gestão de pessoas; Previdência complementar	124
6. Rotina de folha de pagamento: admissão, cálculos de folha de pagamento, rescisão, férias.....	126
7. Legislação trabalhista e previdenciária: Reforma Trabalhista (Lei Federal nº 13.467, de 13 de julho de 2017), CLT, Negociação e Acordo Coletivo do Trabalho; Obrigações trabalhistas: RAIS, DIRF, Informe de Rendimentos	129
8. Encargos Sociais (Imposto de Renda, FGTS e INSS): Conceitos e cálculos; eSocial: Decreto Federal nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014.....	143

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTO

A leitura e interpretação de textos são habilidades essenciais no âmbito dos concursos públicos, pois exigem do candidato a capacidade de compreender não apenas o sentido literal, mas também as nuances e intenções do autor. Os textos podem ser divididos em duas categorias principais: literários e não literários. A interpretação de ambos exige um olhar atento à estrutura, ao ponto de vista do autor, aos elementos de coesão e à argumentação. Neste contexto, é crucial dominar técnicas de leitura que permitam identificar a ideia central do texto, inferir informações implícitas e analisar a organização textual de forma crítica e objetiva.

— Compreensão Geral do Texto

A compreensão geral do texto consiste em identificar e captar a mensagem central, o tema ou o propósito de um texto, sejam eles explícitos ou implícitos. Esta habilidade é crucial tanto em textos literários quanto em textos não literários, pois fornece ao leitor uma visão global da obra, servindo de base para uma interpretação mais profunda. A compreensão geral vai além da simples decodificação das palavras; envolve a percepção das intenções do autor, o entendimento das ideias principais e a identificação dos elementos que estruturam o texto.

— Textos Literários

Nos textos literários, a compreensão geral está ligada à interpretação dos aspectos estéticos e subjetivos. É preciso considerar o gênero (poesia, conto, crônica, romance), o contexto em que a obra foi escrita e os recursos estilísticos utilizados pelo autor. A mensagem ou tema de um texto literário muitas vezes não é transmitido de maneira direta. Em vez disso, o autor pode utilizar figuras de linguagem (metáforas, comparações, simbolismos), criando camadas de significação que exigem uma leitura mais interpretativa.

Por exemplo, em um poema de Manuel Bandeira, como “O Bicho”, ao descrever um homem que revirava o lixo em busca de comida, a compreensão geral vai além da cena literal. O poema denuncia a miséria e a degradação humana, mas faz isso por meio de uma imagem que exige do leitor sensibilidade para captar essa crítica social indireta.

Outro exemplo: em contos como “A Hora e a Vez de Augusto Matraga”, de Guimarães Rosa, a narrativa foca na jornada de transformação espiritual de um homem. Embora o texto tenha uma história clara, sua compreensão geral envolve perceber os elementos de religiosidade e redenção que permeiam a narrativa, além de entender como o autor utiliza a linguagem regionalista para dar profundidade ao enredo.

— Textos Não Literários

Em textos não literários, como artigos de opinião, reportagens, textos científicos ou jurídicos, a compreensão geral tende a ser mais direta, uma vez que esses textos visam transmitir informações objetivas, ideias argumentativas ou instruções. Neste caso, o leitor precisa identificar claramente o tema principal ou a tese defendida pelo autor e compreender o desenvolvimento lógico do conteúdo.

Por exemplo, em um artigo de opinião sobre os efeitos da tecnologia na educação, o autor pode defender que a tecnologia é uma ferramenta essencial para o aprendizado no século XXI. A compreensão geral envolve identificar esse posicionamento e as razões que o autor oferece para sustentá-lo, como o acesso facilitado ao conhecimento, a personalização do ensino e a inovação nas práticas pedagógicas.

Outro exemplo: em uma reportagem sobre desmatamento na Amazônia, o texto pode apresentar dados e argumentos para expor a gravidade do problema ambiental. O leitor deve captar a ideia central, que pode ser a urgência de políticas de preservação e as consequências do desmatamento para o clima global e a biodiversidade.

— Estratégias de Compreensão

Para garantir uma boa compreensão geral do texto, é importante seguir algumas estratégias:

- **Leitura Atenta:** Ler o texto integralmente, sem pressa, buscando entender o sentido de cada parte e sua relação com o todo.

- **Identificação de Palavras-Chave:** Buscar termos e expressões que se repetem ou que indicam o foco principal do texto.

- **Análise do Título e Subtítulos:** Estes elementos frequentemente apontam para o tema ou ideia principal do texto, especialmente em textos não literários.

- **Contexto de Produção:** Em textos literários, o contexto histórico, cultural e social do autor pode fornecer pistas importantes para a interpretação do tema. Nos textos não literários, o contexto pode esclarecer o objetivo do autor ao produzir aquele texto, seja para informar, convencer ou instruir.

- **Perguntas Norteadoras:** Ao ler, o leitor pode se perguntar: Qual é o tema central deste texto? Qual é a intenção do autor ao escrever este texto? Há uma mensagem explícita ou implícita?

Exemplos Práticos

- **Texto Literário:** Um poema como “Canção do Exílio” de Gonçalves Dias pode, à primeira vista, parecer apenas uma descrição saudosista da pátria. No entanto, a compreensão geral deste texto envolve entender que ele foi escrito no contexto de um poeta exilado, expressando tanto amor pela pátria quanto um sentimento de perda e distanciamento.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre as mudanças climáticas, a tese principal pode ser que a ação humana é a principal responsável pelo aquecimento global. A compreensão geral

exigiria que o leitor identificasse essa tese e as evidências apresentadas, como dados científicos ou opiniões de especialistas, para apoiar essa afirmação.

– Importância da Compreensão Geral

Ter uma boa compreensão geral do texto é o primeiro passo para uma interpretação eficiente e uma análise crítica. Nos concursos públicos, essa habilidade é frequentemente testada em questões de múltipla escolha e em questões dissertativas, nas quais o candidato precisa demonstrar sua capacidade de resumir o conteúdo e de captar as ideias centrais do texto.

Além disso, uma leitura superficial pode levar a erros de interpretação, prejudicando a resolução correta das questões. Por isso, é importante que o candidato esteja sempre atento ao que o texto realmente quer transmitir, e não apenas ao que é dito de forma explícita. Em resumo, a compreensão geral do texto é a base para todas as outras etapas de interpretação textual, como a identificação de argumentos, a análise da coesão e a capacidade de fazer inferências.

– Ponto de Vista ou Ideia Central Defendida pelo Autor

O ponto de vista ou a ideia central defendida pelo autor são elementos fundamentais para a compreensão do texto, especialmente em textos argumentativos, expositivos e literários. Identificar o ponto de vista do autor significa reconhecer a posição ou perspectiva adotada em relação ao tema tratado, enquanto a ideia central refere-se à mensagem principal que o autor deseja transmitir ao leitor.

Esses elementos revelam as intenções comunicativas do texto e ajudam a esclarecer as razões pelas quais o autor constrói sua argumentação, narrativa ou descrição de determinada maneira. Assim, compreender o ponto de vista ou a ideia central é essencial para interpretar adequadamente o texto e responder a questões que exigem essa habilidade.

– Textos Literários

Nos textos literários, o ponto de vista do autor pode ser transmitido de forma indireta, por meio de narradores, personagens ou símbolos. Muitas vezes, os autores não expõem claramente suas opiniões, deixando a interpretação para o leitor. O ponto de vista pode variar entre diferentes narradores e personagens, enriquecendo a pluralidade de interpretações possíveis.

Um exemplo clássico é o narrador de “Dom Casmurro”, de Machado de Assis. Embora Bentinho (o narrador-personagem) conte a história sob sua perspectiva, o leitor percebe que o ponto de vista dele é enviesado, e isso cria ambiguidade sobre a questão central do livro: a possível traição de Capitu. Nesse caso, a ideia central pode estar relacionada à incerteza e à subjetividade das percepções humanas.

Outro exemplo: em “Vidas Secas”, de Graciliano Ramos, o ponto de vista é o de uma narrativa em terceira pessoa que se foca nos personagens humildes e no sofrimento causado pela seca no sertão nordestino. A ideia central do texto é a denúncia das condições de vida precárias dessas pessoas, algo que o autor faz por meio de uma linguagem econômica e direta, alinhada à dureza da realidade descrita.

Nos poemas, o ponto de vista também pode ser identificado pelo eu lírico, que expressa sentimentos, reflexões e visões de mundo. Por exemplo, em “O Navio Negroiro”, de Castro Alves, o

eu lírico adota um tom de indignação e denúncia ao descrever as atrocidades da escravidão, reforçando uma ideia central de crítica social.

– Textos Não Literários

Em textos não literários, o ponto de vista é geralmente mais explícito, especialmente em textos argumentativos, como artigos de opinião, editoriais e ensaios. O autor tem o objetivo de convencer o leitor de uma determinada posição sobre um tema. Nesse tipo de texto, a tese (ideia central) é apresentada de forma clara logo no início, sendo defendida ao longo do texto com argumentos e evidências.

Por exemplo, em um artigo de opinião sobre a reforma tributária, o autor pode adotar um ponto de vista favorável à reforma, argumentando que ela trará justiça social e reduzirá as desigualdades econômicas. A ideia central, neste caso, é a defesa da reforma como uma medida necessária para melhorar a distribuição de renda no país. O autor apresentará argumentos que sustentem essa tese, como dados econômicos, exemplos de outros países e opiniões de especialistas.

Nos textos científicos e expositivos, a ideia central também está relacionada ao objetivo de informar ou esclarecer o leitor sobre um tema específico. A neutralidade é mais comum nesses casos, mas ainda assim há um ponto de vista que orienta a escolha das informações e a forma como elas são apresentadas. Por exemplo, em um relatório sobre os efeitos do desmatamento, o autor pode não expressar diretamente uma opinião, mas ao apresentar evidências sobre o impacto ambiental, está implicitamente sugerindo a importância de políticas de preservação.

– Como Identificar o Ponto de Vista e a Ideia Central

Para identificar o ponto de vista ou a ideia central de um texto, é importante atentar-se a certos aspectos:

1. Título e Introdução: Muitas vezes, o ponto de vista do autor ou a ideia central já são sugeridos pelo título do texto ou pelos primeiros parágrafos. Em artigos e ensaios, o autor frequentemente apresenta sua tese logo no início, o que facilita a identificação.

2. Linguagem e Tom: A escolha das palavras e o tom (objetivo, crítico, irônico, emocional) revelam muito sobre o ponto de vista do autor. Uma linguagem carregada de emoção ou uma sequência de dados e argumentos lógicos indicam como o autor quer que o leitor interprete o tema.

3. Seleção de Argumentos: Nos textos argumentativos, os exemplos, dados e fatos apresentados pelo autor refletem o ponto de vista defendido. Textos favoráveis a uma determinada posição tenderão a destacar aspectos que reforcem essa perspectiva, enquanto minimizam ou ignoram os pontos contrários.

4. Conectivos e Estrutura Argumentativa: Conectivos como “portanto”, “por isso”, “assim”, “logo” e “no entanto” são usados para introduzir conclusões ou para contrastar argumentos, ajudando a deixar claro o ponto de vista do autor. A organização do texto em blocos de ideias também pode indicar a progressão da defesa da tese.

5. Conclusão: Em muitos textos, a conclusão serve para reafirmar o ponto de vista ou ideia central. Neste momento, o autor resume os principais argumentos e reforça a posição defendida, ajudando o leitor a compreender a ideia principal.

Exemplos Práticos

- **Texto Literário:** No conto “A Cartomante”, de Machado de Assis, o narrador adota uma postura irônica, refletindo o ceticismo em relação à superstição. A ideia central do texto gira em torno da crítica ao comportamento humano que, por vezes, busca respostas mágicas para seus problemas, ignorando a racionalidade.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre os benefícios da alimentação saudável, o autor pode adotar o ponto de vista de que uma dieta equilibrada é fundamental para a prevenção de doenças e para a qualidade de vida. A ideia central, portanto, é que os hábitos alimentares influenciam diretamente a saúde, e isso será sustentado por argumentos baseados em pesquisas científicas e recomendações de especialistas.

– Diferença entre Ponto de Vista e Ideia Central

Embora relacionados, ponto de vista e ideia central não são sinônimos. O ponto de vista refere-se à posição ou perspectiva do autor em relação ao tema, enquanto a ideia central é a mensagem principal que o autor quer transmitir. Um texto pode defender a mesma ideia central a partir de diferentes pontos de vista. Por exemplo, dois textos podem defender a preservação do meio ambiente (mesma ideia central), mas um pode adotar um ponto de vista econômico (focando nos custos de desastres naturais) e o outro, um ponto de vista social (focando na qualidade de vida das futuras gerações).

– Argumentação

A argumentação é o processo pelo qual o autor apresenta e desenvolve suas ideias com o intuito de convencer ou persuadir o leitor. Em um texto argumentativo, a argumentação é fundamental para a construção de um raciocínio lógico e coeso que sustente a tese ou ponto de vista do autor. Ela se faz presente em diferentes tipos de textos, especialmente nos dissertativos, artigos de opinião, editoriais e ensaios, mas também pode ser encontrada de maneira indireta em textos literários e expositivos.

A qualidade da argumentação está diretamente ligada à clareza, à consistência e à relevância dos argumentos apresentados, além da capacidade do autor de antecipar e refutar possíveis contra-argumentos. Ao analisar a argumentação de um texto, é importante observar como o autor organiza suas ideias, quais recursos utiliza para justificar suas posições e de que maneira ele tenta influenciar o leitor.

– Estrutura da Argumentação

A argumentação em um texto dissertativo-argumentativo, por exemplo, costuma seguir uma estrutura lógica que inclui:

1. Tese: A tese é a ideia central que o autor pretende defender. Ela costuma ser apresentada logo no início do texto, frequentemente na introdução. A tese delimita o ponto de vista do autor sobre o tema e orienta toda a argumentação subsequente.

2. Argumentos: São as justificativas que sustentam a tese. Podem ser de vários tipos, como argumentos baseados em fatos, estatísticas, opiniões de especialistas, experiências concretas ou raciocínios lógicos. O autor utiliza esses argumentos para demonstrar a validade de sua tese e persuadir o leitor.

3. Contra-argumentos e Refutação: Muitas vezes, para fortalecer sua argumentação, o autor antecipa e responde a possíveis objeções ao seu ponto de vista. A refutação é uma estratégia eficaz que demonstra que o autor considerou outras perspectivas, mas que tem razões para desconsiderá-las ou contestá-las.

4. Conclusão: Na conclusão, o autor retoma a tese inicial e resume os principais pontos da argumentação, reforçando seu ponto de vista e buscando deixar uma impressão duradoura no leitor.

– Tipos de Argumentos

A argumentação pode utilizar diferentes tipos de argumentos, dependendo do objetivo do autor e do contexto do texto. Entre os principais tipos, podemos destacar:

1. Argumento de autoridade: Baseia-se na citação de especialistas ou de instituições renomadas para reforçar a tese. Esse tipo de argumento busca emprestar credibilidade à posição defendida.

Exemplo: “Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), uma alimentação equilibrada pode reduzir em até 80% o risco de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão.”

2. Argumento de exemplificação: Utiliza exemplos concretos para ilustrar e validar o ponto de vista defendido. Esses exemplos podem ser tirados de situações cotidianas, casos históricos ou experimentos.

Exemplo: “Em países como a Suécia e a Finlândia, onde o sistema educacional é baseado na valorização dos professores, os índices de desenvolvimento humano são superiores à média global.”

3. Argumento lógico (ou dedutivo): É baseado em um raciocínio lógico que estabelece uma relação de causa e efeito, levando o leitor a aceitar a conclusão apresentada. Esse tipo de argumento pode ser dedutivo (parte de uma premissa geral para uma conclusão específica) ou indutivo (parte de exemplos específicos para uma conclusão geral).

Exemplo dedutivo: “Todos os seres humanos são mortais. Sócrates é um ser humano. Logo, Sócrates é mortal.”

Exemplo indutivo: “Diversos estudos demonstram que o uso excessivo de telas prejudica a visão. Portanto, o uso prolongado de celulares e computadores também pode afetar negativamente a saúde ocular.”

4. Argumento emocional (ou patético): Apela aos sentimentos do leitor, utilizando a emoção como meio de convencimento. Este tipo de argumento pode despertar empatia, compaixão, medo ou revolta no leitor, dependendo da maneira como é apresentado.

Exemplo: “Milhares de crianças morrem de fome todos os dias enquanto toneladas de alimentos são desperdiçadas em países desenvolvidos. É inaceitável que, em pleno século XXI, ainda enfrentemos essa realidade.”

5. Argumento de comparação ou analogia: Compara situações semelhantes para fortalecer o ponto de vista do autor. A comparação pode ser entre eventos, fenômenos ou comportamentos para mostrar que a lógica aplicada a uma situação também se aplica à outra.

Exemplo: “Assim como o cigarro foi amplamente aceito durante décadas, até que seus malefícios para a saúde fossem comprovados, o consumo excessivo de açúcar hoje deve ser visto com mais cautela, já que estudos indicam seus efeitos nocivos a longo prazo.”

– Coesão e Coerência na Argumentação

A eficácia da argumentação depende também da coesão e coerência no desenvolvimento das ideias. Coesão refere-se aos mecanismos linguísticos que conectam as diferentes partes do texto, como pronomes, conjunções e advérbios. Estes elementos garantem que o texto flua de maneira lógica e fácil de ser seguido.

Exemplo de conectivos importantes:

- Para adicionar informações: “além disso”, “também”, “ademais”.
- Para contrastar ideias: “no entanto”, “por outro lado”, “todavia”.
- Para concluir: “portanto”, “assim”, “logo”.

Já a coerência diz respeito à harmonia entre as ideias, ou seja, à lógica interna do texto. Um texto coerente apresenta uma relação clara entre a tese, os argumentos e a conclusão. A falta de coerência pode fazer com que o leitor perca o fio do raciocínio ou não aceite a argumentação como válida.

– Exemplos Práticos de Argumentação

- **Texto Argumentativo (Artigo de Opinião):** Em um artigo que defenda a legalização da educação domiciliar no Brasil, a tese pode ser que essa prática oferece mais liberdade educacional para os pais e permite uma personalização do ensino. Os argumentos poderiam incluir exemplos de países onde a educação domiciliar é bem-sucedida, dados sobre o desempenho acadêmico de crianças educadas em casa e opiniões de especialistas. O autor também pode refutar os argumentos de que essa modalidade de ensino prejudica a socialização das crianças, citando estudos que mostram o contrário.

- **Texto Literário:** Em obras literárias, a argumentação pode ser mais sutil, mas ainda está presente. No romance “Capitães da Areia”, de Jorge Amado, embora a narrativa siga a vida de crianças abandonadas nas ruas de Salvador, a estrutura do texto e a escolha dos eventos apresentados constroem uma crítica implícita à desigualdade social e à falta de políticas públicas eficazes. A argumentação é feita de maneira indireta, por meio das experiências dos personagens e do ambiente descrito.

– Análise Crítica da Argumentação

Para analisar criticamente a argumentação de um texto, é importante que o leitor:

1. Avalie a pertinência dos argumentos: Os argumentos são válidos e relevantes para sustentar a tese? Estão bem fundamentados?

2. Verifique a solidez da lógica: O raciocínio seguido pelo autor é coerente? Há falácias argumentativas que enfraquecem a posição defendida?

3. Observe a diversidade de fontes: O autor utiliza diferentes tipos de argumentos (fatos, opiniões, dados) para fortalecer sua tese, ou a argumentação é unilateral e pouco fundamentada?

4. Considere os contra-argumentos: O autor reconhece e refuta pontos de vista contrários? Isso fortalece ou enfraquece a defesa da tese?

— Elementos de Coesão

Os elementos de coesão são os recursos linguísticos que garantem a conexão e a fluidez entre as diferentes partes de um texto. Eles são essenciais para que o leitor compreenda como as

ideias estão relacionadas e para que o discurso seja entendido de forma clara e lógica. Em termos práticos, a coesão se refere à capacidade de manter as frases e parágrafos interligados, criando uma progressão lógica que permite ao leitor seguir o raciocínio do autor sem perder o fio condutor.

A coesão textual pode ser alcançada por meio de diversos mecanismos, como o uso de conectivos, pronomes, elipses e sinônimos, que evitam repetições desnecessárias e facilitam a transição entre as ideias. Em textos argumentativos e dissertativos, esses elementos desempenham um papel fundamental na organização e no desenvolvimento da argumentação.

– Tipos de Coesão

Os principais tipos de coesão podem ser divididos em coesão referencial, coesão sequencial e coesão lexical. Cada um deles envolve diferentes estratégias que contribuem para a unidade e a clareza do texto.

1. Coesão Referencial

A coesão referencial ocorre quando um elemento do texto remete a outro já mencionado, garantindo que as ideias sejam retomadas ou antecipadas sem a necessidade de repetição direta. Isso pode ser feito por meio de pronomes, advérbios ou outras expressões que retomam conceitos, pessoas ou objetos mencionados anteriormente.

Os principais mecanismos de coesão referencial incluem:

- **Pronomes pessoais:** Usados para substituir substantivos mencionados anteriormente.

- Exemplo: João comprou um livro novo. Ele estava ansioso para lê-lo.

- **Pronomes demonstrativos:** Indicam a retomada de uma informação previamente dada ou a introdução de algo novo.

- Exemplo: Este é o problema que devemos resolver.

- **Pronomes possessivos:** Utilizados para evitar repetições, referindo-se à posse ou relação de algo já mencionado.

- Exemplo: Maria trouxe suas anotações para a aula.

- **Advérbios de lugar e tempo:** Podem substituir informações anteriores relacionadas a momentos e espaços.

- Exemplo: Estive na biblioteca ontem. Lá, encontrei muitos livros interessantes.

A coesão referencial é crucial para evitar repetições e garantir que o leitor consiga acompanhar a continuidade das ideias sem que o texto se torne redundante ou cansativo.

2. Coesão Sequencial

A coesão sequencial diz respeito à organização temporal e lógica do discurso. Ela é responsável por estabelecer as relações de sentido entre as partes do texto, utilizando conectivos para marcar a progressão das ideias. Isso pode envolver a relação entre causa e efeito, adição de informações, contraste, explicação, entre outros.

Os principais conectivos de coesão sequencial incluem:

- **Conectivos de adição:** Indicam que uma ideia ou informação será acrescentada.

- Exemplo: Além disso, também é necessário investir em infraestrutura.

- **Conectivos de causa e consequência:** Mostram uma relação de causa e efeito entre as ideias.

- Exemplo: Portanto, o aumento das taxas de desemprego resultou em uma crise social.

COMPREENSÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE TEXTOS EM INGLÊS: INTERPRETAÇÃO CRÍTICA, ANÁLISE DE TEXTOS LITERÁRIOS, JORNALÍSTICOS E TÉCNICOS, COM FOCO NA IDENTIFICAÇÃO DE IDEIAS PRINCIPAIS, SECUNDÁRIAS, INFORMAÇÕES IMPLÍCITAS E EXPLÍCITAS

A IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO DE TEXTOS EM INGLÊS

A leitura e interpretação de textos em inglês são habilidades essenciais para candidatos a concursos públicos, estudantes e profissionais que desejam aprimorar seu domínio do idioma. Além de ser uma competência exigida em diversas provas, a capacidade de compreender textos em inglês permite o acesso a informações atualizadas, desenvolvimento do pensamento crítico e melhor desempenho acadêmico e profissional.

- O papel da leitura na proficiência em inglês

A leitura é uma das principais formas de exposição ao idioma, sendo fundamental para a ampliação do vocabulário, o aperfeiçoamento da gramática e a familiarização com estruturas linguísticas variadas. Quanto mais um candidato se expõe a diferentes tipos de textos, maior é sua capacidade de reconhecer padrões, identificar palavras em novos contextos e compreender significados implícitos.

Além disso, a leitura contribui para:

- **Aprimoramento da gramática:** A exposição constante a frases bem estruturadas reforça a compreensão das regras gramaticais e das diferenças entre inglês formal e informal.

- **Aumento do vocabulário:** A leitura de textos diversos amplia o repertório de palavras e expressões, facilitando a interpretação de novos conteúdos.

- **Melhora na pronúncia e compreensão auditiva:** Embora a leitura seja uma atividade visual, a exposição contínua a palavras escritas ajuda a reconhecer padrões fonéticos e melhora a compreensão auditiva.

No contexto de concursos públicos, a habilidade de compreender textos rapidamente e extrair informações relevantes pode significar a diferença entre um bom e um excelente desempenho.

- Diferença entre compreensão, interpretação e análise

É importante diferenciar três conceitos fundamentais para a leitura crítica: compreensão, interpretação e análise.

- **Compreensão:** Trata-se da habilidade de captar o significado literal do texto, identificando informações explícitas e a estrutura do discurso.

- **Interpretação:** Vai além da compreensão básica, exigindo que o leitor relacione informações, faça inferências e entenda possíveis significados implícitos.

- **Análise:** Consiste na avaliação crítica do texto, considerando aspectos como intencionalidade do autor, argumentos apresentados e possíveis vieses.

Em provas de concursos, esses três níveis de leitura são explorados de forma variada, exigindo que o candidato seja capaz de identificar ideias principais e secundárias, perceber informações subentendidas e avaliar criticamente o conteúdo apresentado.

- Benefícios da leitura crítica para concursos públicos

Dominar a leitura crítica em inglês traz diversas vantagens para candidatos a concursos públicos, especialmente em provas elaboradas por bancas como FCC, FGV e Vunesp. Entre os principais benefícios, destacam-se:

- **Maior rapidez na resolução de questões:** Leitores proficientes conseguem localizar informações com mais agilidade e interpretar textos complexos sem necessidade de releituras excessivas.

- **Melhor compreensão de comandos da prova:** Muitas questões apresentam enunciados em inglês, exigindo que o candidato entenda exatamente o que está sendo pedido.

- **Maior segurança na identificação de pegadinhas:** Algumas questões exploram ambiguidades ou interpretações erradas, o que pode confundir candidatos menos experientes.

Além desses pontos, a leitura crítica também fortalece o pensamento analítico e a capacidade de argumentação, habilidades valiosas não apenas para provas de concursos, mas também para a vida acadêmica e profissional.

A compreensão de textos em inglês é uma habilidade que pode ser desenvolvida com prática e dedicação. A exposição constante a textos variados, aliada ao uso de estratégias de leitura, pode transformar a experiência de aprendizado e tornar a interpretação textual mais eficiente e natural. No contexto dos concursos públicos, essa competência se torna ainda mais relevante, pois pode definir o sucesso do candidato na prova.

ESTRATÉGIAS PARA INTERPRETAÇÃO CRÍTICA DE TEXTOS

A interpretação crítica de textos em inglês é uma habilidade essencial para candidatos a concursos públicos. Além de entender o significado literal das palavras, é necessário analisar as informações apresentadas, identificar ideias implícitas e avaliar a intencionalidade do autor. Para isso, existem técnicas que ajudam a melhorar a leitura e a interpretação, tornando o processo mais eficiente e assertivo.

- Identificação de ideias principais e secundárias

Uma das primeiras etapas para interpretar um texto é distinguir suas ideias principais das secundárias.

- **Ideia principal:** Representa o conceito central do texto ou do parágrafo. Normalmente, pode ser encontrada no primeiro ou último parágrafo de um texto ou na sentença tópica de um parágrafo.

- **Ideias secundárias:** São informações complementares que explicam, exemplificam ou desenvolvem a ideia principal.

Como identificar a ideia principal

- Leia o título e subtítulos para obter uma noção geral do tema.
- Procure palavras-chave que se repetem ao longo do texto.
- Identifique frases que resumem ou apresentam um argumento central.

Como identificar ideias secundárias

- Observe exemplos, citações ou dados que reforçam o argumento principal.
- Preste atenção a conectores como “for example”, “such as” e “in other words”, que introduzem explicações e detalhes.

Essa diferenciação é fundamental em provas de concursos, pois muitas questões perguntam diretamente sobre o tema central do texto ou exigem que o candidato distinga informações relevantes das acessórias.

- Diferença entre informações explícitas e implícitas

Os textos podem apresentar informações de forma direta ou exigir que o leitor faça inferências para compreendê-las completamente.

- **Informações explícitas:** São aquelas claramente expressas no texto, sem necessidade de interpretação adicional.
- **Informações implícitas:** Não são declaradas diretamente e exigem que o leitor faça conexões e deduções para compreendê-las.

Como identificar informações explícitas

- Busque respostas diretas dentro do texto.
- Preste atenção a detalhes factuais, como datas, nomes e números.
- Se a pergunta de prova pedir para localizar uma informação específica, geralmente a resposta estará explicitamente no texto.

Como identificar informações implícitas

- Observe o tom do autor e a escolha de palavras para perceber sua opinião.
- Analise relações de causa e consequência.
- Repare em pistas contextuais, como ironia ou sarcasmo, que podem indicar significados ocultos.

Em concursos, muitas questões exigem que o candidato perceba o que não está diretamente dito. A habilidade de inferência é um diferencial importante.

- Contextualização e inferência de significado

Nem sempre será possível conhecer todas as palavras do texto, especialmente em provas. Assim, o contexto é um recurso essencial para deduzir significados e evitar perda de tempo com traduções palavra por palavra.

Técnicas para inferir o significado de palavras desconhecidas

- **Contexto imediato:** Leia a frase inteira antes de tentar entender a palavra isoladamente. Muitas vezes, o significado pode ser deduzido pelo restante do enunciado.
- **Prefixos e sufixos:** Conhecer elementos como “un-”, “re-” e “-less” ajuda a compreender palavras novas. Exemplo: “unhappy” (infeliz) pode ser identificado pelo prefixo “un-” (não).

▪ **Sinônimos e antônimos:** Muitas vezes, o próprio texto traz pistas. Exemplo: “He was elated, in contrast to his usually gloomy mood.” Aqui, “elated” pode ser entendido como algo oposto a “gloomy” (sombrio, triste).

▪ **Substituição por palavras conhecidas:** Se um termo parece complicado, tente substituí-lo mentalmente por outra palavra que faça sentido na frase.

O uso dessas estratégias permite que o candidato compreenda o essencial do texto mesmo sem saber todas as palavras, economizando tempo e aumentando a precisão das respostas.

A interpretação crítica de textos exige mais do que apenas traduzir palavras. Identificar ideias principais, distinguir informações explícitas e implícitas e usar o contexto para inferir significados são habilidades essenciais para qualquer prova de concurso público. A prática regular dessas técnicas torna o processo mais rápido e natural, garantindo um melhor desempenho em exames que exigem leitura e análise textual em inglês.

ANÁLISE DE TEXTOS LITERÁRIOS

A leitura de textos literários em inglês exige uma abordagem diferente da interpretação de textos jornalísticos ou técnicos. Além da compreensão do significado das palavras, é fundamental captar nuances como metáforas, ironia e subtextos. No contexto de concursos públicos, bancas como FCC, FGV e Vunesp costumam incluir trechos de obras literárias para avaliar a capacidade do candidato de interpretar elementos estilísticos e temáticos.

- Características dos textos literários

Textos literários são aqueles produzidos com intenção estética, geralmente explorando a criatividade e o uso expressivo da linguagem. Eles podem assumir diferentes formas, como poesia, contos, romances e peças teatrais.

Principais características dos textos literários:

▪ **Uso de figuras de linguagem:** Metáforas, comparações e personificações são comuns na literatura e ajudam a criar imagens vívidas e significados mais profundos.

▪ **Subjetividade e interpretação múltipla:** Diferente dos textos jornalísticos e técnicos, que buscam objetividade, os textos literários podem ter diferentes leituras dependendo do contexto e da experiência do leitor.

▪ **Narrativas complexas e personagens aprofundados:** Muitas obras literárias exploram personagens multifacetados e tramas envolventes, exigindo atenção para compreender suas motivações e dilemas.

▪ **Exploração de temas universais:** Questões como amor, morte, liberdade, injustiça e identidade aparecem frequentemente na literatura.

Ao analisar um texto literário em uma prova, é essencial identificar esses elementos para interpretar a mensagem do autor corretamente.

- Estratégias para interpretar metáforas, ironia e figuras de linguagem

As bancas examinadoras gostam de testar a habilidade dos candidatos de reconhecer e interpretar figuras de linguagem, pois elas são essenciais para entender o sentido completo do texto literário.

Metáforas e comparações

▪ **Metáfora:** Uma metáfora compara duas coisas sem usar palavras como “like” ou “as”. Exemplo: “Time is a thief” (O tempo é um ladrão). Aqui, o tempo não rouba literalmente, mas a metáfora sugere que ele tira momentos da vida das pessoas.

▪ **Comparação (Simile):** Diferente da metáfora, a compara o usa “like” ou “as”. Exemplo: “Her smile was as bright as the sun” (Seu sorriso era brilhante como o sol).

Ironia :

A ironia ocorre quando há um contraste entre o que   dito e o que realmente se quer expressar. No contexto de uma prova, pode ser usada para testar se o candidato percebe a diferença entre o significado literal e o real sentido do texto.

Exemplo de ironia: “What a wonderful day!” (Que dia maravilhoso!) – Se dita durante uma tempestade, essa frase assume um tom ir nico.

Outras figuras de linguagem importantes:

▪ **Personifica o:** Atribuir características humanas a objetos ou animais. Exemplo: “The wind whispered through the trees” (O vento sussurrou entre as  rvores).

▪ **Hipérbole:** Exagero para efeito dramático. Exemplo: “I’ve told you a million times” (Eu já te disse um milhão de vezes).

Em provas de concurso, muitas questões pedem para identificar o significado de metáforas ou ironias dentro do contexto do texto. Praticar esse tipo de análise melhora a interpreta o e a rapidez na resolu o das questões.

- Temas e mensagens subjacentes nos textos literários

Além das figuras de linguagem, um aspecto fundamental da análise de textos literários   a identifica o dos temas centrais e mensagens implícitas.

Como identificar o tema de um texto literário:

▪ **Observe o conflito principal:** Muitas histórias giram em torno de um problema ou dilema enfrentado pelos personagens. Esse conflito pode revelar o tema da obra.

▪ **Preste aten o às emo es transmitidas:** O tom do texto pode sugerir temas como solidão, esperança, liberdade ou repressão.

▪ **Analise o título e frases-chave:** Muitas vezes, o título já sugere o tema principal. Além disso, frases marcantes dentro do texto podem conter pistas sobre a mensagem do autor.

Temas comuns em textos literários:

▪ **Amor e relacionamentos:** Explora o das complexidades das emo es humanas.

▪ **Identidade e autodescoberta:** Muitas narrativas abordam personagens em busca de quem realmente são.

▪ **Sociedade e crítica social:** Obras literárias frequentemente fazem reflexões sobre política, economia e comportamento humano.

A análise de textos literários exige aten o a detalhes que vão além da simples tradu o do inglês para o português. Elementos como metáforas, ironia e temas subjacentes são essenciais para entender a inten o do autor e responder corretamente às questões das provas. O treinamento constante com diferentes tipos

de textos literários melhora a capacidade interpretativa e garante um desempenho superior em exames que exigem análise crítica e leitura aprofundada.

ANÁLISE DE TEXTOS JORNALÍSTICOS

Os textos jornalísticos são amplamente utilizados em provas de concursos públicos, pois exigem do candidato a capacidade de interpretar informa es objetivas, identificar possíveis vieses e diferenciar fatos de opiniões. Saber analisar esse tipo de texto de maneira crítica   essencial para responder corretamente às questões que envolvem compreensão de leitura e interpreta o de argumentos.

- Estrutura e características de textos jornalísticos

Os textos jornalísticos seguem uma estrutura própria, que facilita a organiza o das informa es e a transmissão de dados ao leitor de forma clara e objetiva.

Principais características dos textos jornalísticos

▪ **Objetividade:** Buscam relatar fatos de maneira clara e direta, evitando subjetividade e interpreta es pessoais.

▪ **Uso da pirâmide invertida:** A informa o mais importante aparece logo no início do texto, seguida por detalhes e contextualiza es.

▪ **Linguagem acessível:** São escritos de forma compreensível para um público amplo, evitando termos excessivamente técnicos.

▪ **Presença de fontes e dados:** Para garantir credibilidade, os textos jornalísticos costumam apresentar declara es de especialistas, dados estatísticos e referências a documentos oficiais.

▪ **G neros variados:** Além das notícias, há editoriais (que expressam opinião), reportagens (mais aprofundadas), cr nicas (com tom mais pessoal) e entrevistas.

Saber reconhecer esses elementos facilita a leitura e interpreta o de textos jornalísticos em inglês, especialmente em provas de concursos públicos.

- Como identificar viés e opinião do autor

Embora o jornalismo busque a imparcialidade, nem sempre   possível separar completamente fatos de opiniões. Muitas bancas exploram esse aspecto em suas questões, exigindo que o candidato identifique a posi o do autor ou possíveis vieses na constru o do texto.

Diferença entre fato e opinião

▪ **Fato:** Informa o objetiva, verificável e independente de interpreta o pessoal. Exemplo: “The unemployment rate in the country increased by 5% last year.”

▪ **Opinião:** Expressão de um ponto de vista, muitas vezes acompanhada de adjetivos ou juízos de valor. Exemplo: “The government’s economic policies have been disastrous, leading to a rise in unemployment.”

Como identificar viés no texto

▪ **Escolha de palavras:** Certos adjetivos ou verbos carregam conota es positivas ou negativas. Exemplo: “The government implemented crucial reforms” (positivo) versus “The government imposed unnecessary changes” (negativo).

▪ **Sele o de fontes:** Se um texto apresenta apenas um lado da questão sem contraponto, pode indicar viés.

▪ **Uso de eufemismos ou exageros:** Palavras como “slightly affected” (levemente afetado) podem minimizar um problema, enquanto “devastated” (devastado) pode exagerá-lo.

Em provas, questões podem perguntar se o autor é imparcial, se há um tom crítico ou elogioso ou se há indícios de subjetividade no texto.

- Diferença entre fatos e interpretações

A separação entre o que é fato e o que é interpretação é um dos desafios na análise de textos jornalísticos. Algumas bancas exploram esse aspecto ao solicitar que o candidato identifique informações que estão diretamente expressas no texto e aquelas que exigem um nível de inferência.

Como diferenciar fatos de interpretações

▪ **Fatos costumam ter dados concretos:** Se um número, nome, local ou data específica é mencionada, é provável que se trate de um fato verificável.

▪ **Interpretações podem incluir linguagem subjetiva:** Expressões como “some experts believe” (alguns especialistas acreditam) ou “it is widely considered that” (é amplamente considerado que) indicam que há um juízo de valor embutido.

Nos concursos, é comum encontrar questões que pedem para o candidato assinalar uma alternativa que traz uma informação factual ou que diferencia uma afirmação objetiva de uma interpretação subjetiva.

A análise de textos jornalísticos exige uma leitura atenta, que vá além da simples compreensão do vocabulário. Saber diferenciar fatos de opiniões, identificar possíveis vieses e entender a estrutura do texto são habilidades essenciais para responder corretamente às questões de interpretação. Praticar a leitura de notícias em inglês de diferentes fontes ajuda a desenvolver uma visão crítica e aprimorar o desempenho em provas que exigem análise textual.

GÊNEROS TEXTUAIS: COMPREENSÃO E ANÁLISE DE DIFERENTES TIPOS DE TEXTOS (NARRATIVOS, DESCRITIVOS, ARGUMENTATIVOS, INFORMATIVOS), SUAS ESTRUTURAS E PROPÓSITOS COMUNICATIVOS

TEXTOS NARRATIVOS

O texto narrativo é um dos gêneros textuais mais comuns e tem como principal característica a apresentação de uma sequência de eventos. Ele conta uma história, real ou fictícia, com personagens, um enredo e um contexto temporal e espacial. A estrutura desse tipo de texto envolve ações e acontecimentos que se desenrolam ao longo da narrativa, muitas vezes culminando em um clímax e uma resolução.

As principais características do texto narrativo são:

▪ **Presença de personagens:** indivíduos que protagonizam ou participam da história.

▪ **Foco na ação:** desenvolvimento de eventos e conflitos que movimentam a trama.

▪ **Uso de verbos no passado:** em narrativas tradicionais, é comum que os acontecimentos sejam descritos em tempos verbais como o passado simples e o passado perfeito.

▪ **Estrutura temporal:** os fatos são organizados de maneira lógica, podendo ser lineares (sequência cronológica) ou não lineares (flashbacks, cortes temporais).

▪ **Narrador:** pode ser um personagem dentro da história (narrador-personagem) ou um observador externo (narrador onisciente ou observador).

- Estrutura do Texto Narrativo

Todo texto narrativo segue uma estrutura básica que ajuda na organização da história:

▪ **Introdução:** apresenta os personagens, o ambiente e a situação inicial da narrativa.

▪ **Desenvolvimento:** parte central da história, onde ocorrem os principais eventos e conflitos.

▪ **Clímax:** ponto de maior tensão da narrativa, geralmente envolvendo uma decisão crucial ou um evento determinante.

▪ **Desfecho:** final da história, onde os conflitos são resolvidos e a narrativa é concluída.

Essa estrutura pode variar de acordo com o tipo de narrativa e o estilo do autor. Algumas histórias começam diretamente no clímax e depois voltam para explicar os eventos anteriores, por exemplo.

- Exemplos Comuns de Textos Narrativos

Os textos narrativos estão presentes em diversos gêneros e formatos, como:

▪ **Contos:** histórias curtas, geralmente com um único conflito central.

▪ **Fábulas:** narrativas curtas que trazem uma lição de moral, frequentemente protagonizadas por animais.

▪ **Romances:** narrativas longas, com múltiplos personagens e tramas mais complexas.

▪ **Crônicas:** textos curtos do cotidiano, com um tom leve e, muitas vezes, reflexivo.

▪ **Biografias e autobiografias:** narrativas que contam a vida de uma pessoa real, seja por outra pessoa ou pelo próprio biografado.

- Propósito Comunicativo do Texto Narrativo

O objetivo principal do texto narrativo é contar uma história e envolver o leitor na trama. Dependendo do contexto e do estilo do autor, a narrativa pode ter diferentes propósitos:

▪ **Entreter:** como em romances e contos de ficção, cujo objetivo principal é prender a atenção do leitor.

▪ **Transmitir uma lição de moral:** como ocorre nas fábulas e parábolas.

▪ **Registrar eventos reais:** como nas biografias, que documentam a trajetória de uma pessoa.

▪ **Fazer reflexões sobre a vida cotidiana:** como nas crônicas jornalísticas.

A capacidade de interpretar um texto narrativo é essencial para compreender diferentes tipos de literatura e até mesmo para analisar questões de provas e concursos que exploram esse gênero textual.

TEXTOS DESCRITIVOS

O texto descritivo tem como principal objetivo detalhar um objeto, pessoa, lugar, situação ou sentimento, de forma a permitir que o leitor visualize ou compreenda melhor o que está sendo descrito. Diferente do texto narrativo, que foca na ação e na se-

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS RECURSOS HUMANOS (ANALISTA DE GESTÃO CORPORATIVA)

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DE PESSOAS; DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DE INDICADORES DE RH; CONHECIMENTO DO TRABALHO POR RESULTADOS; ADMINISTRAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO; PROCESSOS E FLUXOS DE TRABALHO

— Gestão Estratégica De Pessoas

A Gestão Estratégica de Pessoas é um modelo de administração de recursos humanos que visa alinhar as práticas de gestão de talentos com os objetivos estratégicos da organização. Ao contrário de abordagens tradicionais, onde o foco principal é apenas no gerenciamento das atividades de RH, a gestão estratégica de pessoas integra o desenvolvimento de colaboradores aos planos de crescimento e inovação da empresa. Esse modelo considera que o capital humano é um ativo estratégico, capaz de gerar vantagem competitiva e de impulsionar o sucesso corporativo em longo prazo.

A importância da gestão estratégica de pessoas se destaca no contexto atual, onde a complexidade do mercado e a competitividade crescente exigem das empresas uma abordagem mais alinhada e proativa para atrair, desenvolver e reter talentos. Ao adotar uma gestão que conecta os objetivos pessoais dos colaboradores às metas organizacionais, a empresa não só melhora o engajamento e o desempenho individual, mas também fortalece o comprometimento e a lealdade das equipes.

Nesse modelo, os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho são desenhados com uma perspectiva estratégica. Cada etapa da gestão de pessoas é planejada para garantir que as competências e habilidades dos colaboradores estejam em sintonia com os resultados esperados pela organização. Além disso, a gestão estratégica de pessoas utiliza métricas e indicadores de desempenho para monitorar e medir o impacto das práticas de RH nos resultados corporativos, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Nos pontos seguintes, exploraremos os conceitos e práticas da gestão estratégica de pessoas, entendendo como esse modelo contribui para a sustentabilidade e a competitividade organizacional. Compreender esse alinhamento é essencial para que as empresas consigam atrair e reter os melhores talentos, desenvolver uma cultura organizacional forte e, conseqüentemente, alcançar suas metas com eficácia e inovação.

— Definição E Princípios Da Gestão Estratégica De Pessoas

A Gestão Estratégica de Pessoas pode ser definida como uma abordagem que busca integrar o desenvolvimento de recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização, transformando a área de gestão de pessoas em uma parceira

central da liderança corporativa. Esse modelo reconhece que o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa dependem diretamente do talento e do engajamento de seus colaboradores, tornando a gestão de pessoas um elemento essencial para a competitividade. A gestão estratégica, portanto, prioriza o desenvolvimento de competências e habilidades que suportam o crescimento e a inovação da organização, alinhando as metas individuais aos objetivos de longo prazo da empresa.

Existem três princípios fundamentais que sustentam a gestão estratégica de pessoas:

— **Alinhamento com a Estratégia Organizacional:** O principal princípio da gestão estratégica de pessoas é que todas as atividades de RH – como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e retenção de talentos – estejam alinhadas à estratégia da empresa. Esse alinhamento permite que o capital humano trabalhe em prol das metas organizacionais, criando um ciclo de desenvolvimento mútuo onde tanto os colaboradores quanto a organização atingem seus objetivos. Dessa forma, cada colaborador entende como suas funções e habilidades contribuem para a visão estratégica da empresa, aumentando o engajamento e o comprometimento.

— **Visão de Longo Prazo:** Ao contrário de modelos de gestão que focam em necessidades imediatas, a gestão estratégica de pessoas adota uma perspectiva de longo prazo, promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e antecipando as competências que serão necessárias para os desafios futuros da organização. Essa visão de longo prazo implica a criação de programas de desenvolvimento e sucessão, que asseguram que a empresa esteja preparada para o crescimento sustentável e para eventuais mudanças. Além disso, a gestão de pessoas estratégica prioriza a retenção de talentos, pois reconhece que a lealdade e o envolvimento dos colaboradores impactam diretamente a estabilidade e o sucesso da empresa ao longo dos anos.

— **Foco no Desenvolvimento Contínuo:** O desenvolvimento contínuo dos colaboradores é uma característica essencial na gestão estratégica de pessoas. A ideia é que os profissionais estejam sempre aprimorando suas competências e adquirindo novas habilidades para se adaptarem às transformações do mercado e contribuam de forma inovadora para a empresa. Esse princípio implica a criação de programas de capacitação, planos de carreira e feedbacks constantes que permitam aos colaboradores crescer e evoluir dentro da organização. Ao investir no desenvolvimento de seu capital humano, a empresa não apenas eleva o nível de competência de suas equipes, mas também melhora seu desempenho geral, pois colaboradores motivados e em constante aprendizado são mais produtivos e comprometidos com os resultados.

Esses princípios são aplicados de forma integrada, permitindo que a gestão de pessoas atue como uma parceira estratégica e não apenas como uma função administrativa. Ao adotar

uma abordagem estratégica, a empresa consegue alavancar o potencial humano de maneira coordenada e eficaz, promovendo a inovação, a competitividade e o crescimento sustentado. Essa abordagem transforma o RH em uma área de valor estratégico, onde as decisões de gestão de pessoas são guiadas por uma visão global da organização e por objetivos que fortalecem a cultura, o desempenho e a sustentabilidade da empresa.

— **Processos E Práticas Na Gestão Estratégica De Pessoas**

A gestão estratégica de pessoas abrange uma série de processos e práticas integradas, que visam alinhar o desenvolvimento e a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Esses processos são essenciais para atrair, reter, capacitar e avaliar talentos de forma que contribuam diretamente para o sucesso e a competitividade da empresa. Diferente da gestão tradicional de RH, que se concentra em atividades administrativas e operacionais, a gestão estratégica de pessoas utiliza uma abordagem proativa e alinhada à visão e aos valores organizacionais.

Os principais processos e práticas da gestão estratégica de pessoas incluem:

— **Recrutamento e Seleção Estratégica:** O recrutamento estratégico é mais do que encontrar pessoas qualificadas — trata-se de identificar talentos que compartilhem dos valores e objetivos da organização e que possuam as competências técnicas e comportamentais necessárias para o crescimento da empresa. Nesse processo, são utilizados métodos que permitem avaliar não só o conhecimento técnico, mas também o alinhamento cultural e o potencial de desenvolvimento do candidato. Ferramentas como entrevistas baseadas em competências, testes de personalidade e simulações de problemas reais da empresa são comumente aplicadas para garantir uma contratação mais assertiva e que favoreça a integração do novo colaborador ao ambiente organizacional.

— **Treinamento e Desenvolvimento:** A prática de treinamento e desenvolvimento é um dos pilares fundamentais da gestão estratégica de pessoas, pois permite que a empresa mantenha suas equipes atualizadas e capacitadas para enfrentar novos desafios. Programas de treinamento técnico, capacitação em soft skills (habilidades comportamentais) e desenvolvimento de liderança são criados para aprimorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Além disso, o desenvolvimento contínuo cria um ambiente de aprendizado e inovação, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a evolução profissional. Planos de desenvolvimento individual (PDI) são ferramentas comuns nesse processo, oferecendo metas específicas e personalizadas para o crescimento de cada colaborador.

— **Retenção de Talentos:** Retenção é um aspecto estratégico da gestão de pessoas, pois colaboradores capacitados e engajados são essenciais para a continuidade e a competitividade da empresa. A retenção de talentos envolve ações que promovem a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, como programas de reconhecimento, remuneração competitiva, benefícios flexíveis, oportunidades de crescimento e políticas de qualidade de vida no trabalho. Além disso, o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores sentem-se valorizados e veem possibilidades de crescimento, contribui para reduzir a rotatividade e garantir que os profissionais permaneçam comprometidos com a organização. A retenção é

estratégica porque a perda de talentos impacta negativamente a performance da empresa e implica custos significativos em processos de recrutamento e capacitação.

— **Gestão de Desempenho e Avaliação:** A avaliação de desempenho é um processo central para medir e orientar o desenvolvimento dos colaboradores de acordo com as metas e expectativas da organização. Na gestão estratégica de pessoas, a avaliação de desempenho vai além de uma análise pontual — ela é contínua e inclui feedbacks regulares, metas alinhadas aos objetivos estratégicos e planos de ação para melhorar o desempenho individual e coletivo. Indicadores de desempenho (KPIs) e metodologias como OKRs (Objectives and Key Results) são amplamente utilizados para monitorar e mensurar o impacto do trabalho dos colaboradores nas metas da empresa. O feedback regular, aliado a essas ferramentas, permite que os colaboradores conheçam suas fortalezas e áreas de melhoria, promovendo uma cultura de alta performance e engajamento.

— **Planejamento de Sucessão:** O planejamento de sucessão é uma prática que visa preparar a organização para transições futuras, identificando e desenvolvendo talentos internos que possam assumir posições estratégicas ou de liderança em longo prazo. Essa prática é essencial para garantir a continuidade dos negócios e para reduzir os riscos associados à saída de profissionais em cargos-chave. O planejamento de sucessão envolve a identificação de colaboradores com alto potencial, a criação de planos de desenvolvimento específicos para esses talentos e a preparação de uma base de liderança sólida e qualificada. A prática de sucessão estratégica não só garante que a organização esteja preparada para mudanças internas, mas também promove um ambiente onde o desenvolvimento de carreira é incentivado e valorizado.

Esses processos e práticas formam um ciclo integrado de gestão estratégica de pessoas, onde cada etapa é planejada para fortalecer o capital humano e maximizar o impacto dos colaboradores nos resultados da organização. Ferramentas como people analytics (análise de dados sobre pessoas) também são cada vez mais aplicadas para fornecer insights sobre o desempenho, o engajamento e as necessidades dos colaboradores, permitindo ajustes estratégicos mais rápidos e baseados em dados.

A gestão estratégica de pessoas busca, assim, criar um ambiente de aprendizado e engajamento, onde os colaboradores se sentem valorizados e onde suas competências são constantemente aprimoradas. Ao combinar processos estratégicos com práticas que promovam a satisfação e o desenvolvimento profissional, as organizações conseguem construir equipes mais comprometidas, inovadoras e preparadas para contribuir com os objetivos organizacionais.

— **Alinhamento Das Competências Dos Colaboradores Com Os Objetivos Corporativos**

Um dos aspectos fundamentais da gestão estratégica de pessoas é o alinhamento entre as competências dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Esse alinhamento permite que os esforços individuais e coletivos estejam direcionados para as metas da empresa, criando uma integração entre o que cada colaborador faz e os resultados que a organização deseja alcançar. Ao conectar o desenvolvimento e a aplicação de competências específicas com os objetivos



corporativos, a empresa consegue não apenas otimizar o desempenho de suas equipes, mas também garantir que todos estejam trabalhando em prol de uma visão comum.

O primeiro passo para esse alinhamento é o mapeamento de competências. Esse processo identifica as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o cumprimento das metas organizacionais e determina quais dessas competências já estão presentes entre os colaboradores e quais precisam ser desenvolvidas. O mapeamento inclui competências técnicas, como o domínio de ferramentas específicas, e competências comportamentais, como liderança, comunicação e adaptabilidade. A partir desse mapeamento, a empresa pode estruturar programas de desenvolvimento, treinamentos e capacitações que visem fortalecer as competências essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.

Com as competências mapeadas, o próximo passo é a criação de metas e objetivos individuais que estejam alinhados às metas organizacionais. Essa prática, conhecida como *cascading goals*, desdobra os objetivos gerais da empresa em metas específicas para cada departamento, equipe e colaborador. Dessa forma, cada colaborador tem clareza sobre seu papel no alcance dos objetivos da organização e entende como suas atividades contribuem para o sucesso coletivo. Essa integração entre metas individuais e corporativas aumenta o comprometimento e o engajamento, pois os colaboradores veem propósito e valor em seu trabalho. Ferramentas como OKRs (Objectives and Key Results) e KPIs (Key Performance Indicators) são amplamente utilizadas para definir, monitorar e mensurar esse alinhamento, garantindo transparência e foco.

O desenvolvimento contínuo é outro elemento central no alinhamento entre competências e objetivos organizacionais. Em um mercado em constante transformação, é essencial que os colaboradores estejam sempre aprimorando suas habilidades para atender às demandas internas e externas. A gestão estratégica de pessoas investe em programas de desenvolvimento profissional, que incluem capacitação em novas tecnologias, habilidades de liderança e competências voltadas para inovação e resolução de problemas. Planos de desenvolvimento individual (PDI) são utilizados para direcionar o aprimoramento de cada colaborador, fornecendo feedbacks regulares e estabelecendo metas específicas de aprendizado e evolução. Esse desenvolvimento contínuo permite que os colaboradores se adaptem a novos desafios e, ao mesmo tempo, fortalece o cumprimento das metas organizacionais.

Além do desenvolvimento individual, o engajamento dos colaboradores com os objetivos corporativos é um fator crítico para o sucesso da gestão estratégica de pessoas. A empresa precisa promover um ambiente onde os colaboradores estejam motivados e sintam-se parte do processo de construção dos resultados. Práticas de comunicação clara e transparente, feedbacks constantes e reconhecimento de desempenho são essenciais para criar esse vínculo entre o colaborador e os objetivos da empresa. Quando os colaboradores entendem como seu trabalho impacta diretamente o sucesso da organização, eles tendem a se comprometer mais, assumindo uma postura proativa e colaborativa. O engajamento aumenta a produtividade e reduz a rotatividade, pois cria uma relação de pertencimento e valorização entre o colaborador e a organização.

A cultura organizacional também desempenha um papel importante no alinhamento das competências com os objetivos corporativos. A gestão estratégica de pessoas promove uma cultura que valoriza o aprendizado, a inovação e o alinhamento dos valores individuais com os valores da empresa. Quando a cultura organizacional é forte e bem definida, ela orienta os comportamentos e atitudes dos colaboradores, que passam a agir de forma coerente com os princípios e metas da organização. Programas de integração, eventos internos e práticas de comunicação institucional são algumas das ferramentas que a gestão estratégica de pessoas utiliza para reforçar essa cultura e para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com os valores e objetivos da empresa.

O alinhamento das competências dos colaboradores com os objetivos organizacionais é, portanto, um processo contínuo e dinâmico, que envolve desde o mapeamento e desenvolvimento de competências até a criação de uma cultura de engajamento e pertencimento. Esse alinhamento é essencial para que a empresa atinja seu máximo potencial, pois permite que o capital humano trabalhe de maneira coordenada e estratégica, contribuindo para a inovação, para a competitividade e para a sustentabilidade organizacional.

— Papel Da Liderança Na Gestão Estratégica De Pessoas

A liderança desempenha um papel fundamental na gestão estratégica de pessoas, sendo responsável por traduzir os objetivos corporativos em ações práticas e engajar as equipes no alcance das metas da organização. Os líderes estratégicos são mais do que gestores de tarefas; eles são facilitadores do desenvolvimento, da motivação e do alinhamento dos colaboradores com a visão e os valores da empresa. Em um contexto de gestão estratégica, os líderes têm a missão de integrar a equipe, promover uma cultura de alto desempenho e inspirar o comprometimento com os objetivos organizacionais. Dessa forma, a liderança torna-se uma peça-chave para a execução eficaz da estratégia de pessoas, contribuindo para que o capital humano esteja alinhado e engajado com os propósitos da organização.

Uma das responsabilidades principais dos líderes na gestão estratégica de pessoas é promover o engajamento e o alinhamento dos colaboradores com a visão estratégica da empresa. Para isso, os líderes precisam comunicar de forma clara e transparente quais são as metas organizacionais, mostrando como o trabalho de cada colaborador contribui para o sucesso coletivo. Essa comunicação deve ser contínua e significativa, criando um sentido de propósito entre os membros da equipe. Ao estabelecer essa conexão, o líder ajuda os colaboradores a verem valor em suas atividades diárias e a entenderem o impacto do seu trabalho nos resultados gerais da empresa. Essa visão compartilhada é essencial para construir uma equipe coesa, que trabalha em sintonia com os objetivos estratégicos.

A capacidade de inspirar e motivar os colaboradores é outra característica crucial da liderança na gestão estratégica de pessoas. O líder estratégico não apenas delega tarefas, mas também cria um ambiente de confiança e respeito, onde os colaboradores se sentem valorizados e encorajados a dar o melhor de si. Essa motivação é impulsionada por práticas como o reconhecimento de conquistas, a valorização de esforços individuais e o incentivo ao desenvolvimento contínuo. Um líder que inspira promove um ambiente de trabalho positivo, onde

os colaboradores se sentem parte integrante do sucesso da organização e se comprometem com o alcance das metas. Esse estilo de liderança fortalece a satisfação no trabalho e reduz a rotatividade, contribuindo para a retenção de talentos e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, os líderes estratégicos são responsáveis por identificar e desenvolver talentos dentro da equipe. Isso envolve a criação de oportunidades de crescimento e o estímulo ao aprendizado constante, de forma que os colaboradores possam desenvolver novas competências e avançar em suas carreiras. O papel do líder inclui oferecer feedback construtivo e orientar os colaboradores em seus planos de desenvolvimento individual (PDI), alinhando os objetivos pessoais de crescimento às necessidades da organização. Essa atuação promove um ciclo de desenvolvimento contínuo, onde os colaboradores adquirem as habilidades necessárias para enfrentar novos desafios, assumindo, eventualmente, posições de liderança dentro da empresa. A sucessão interna é uma prática estratégica, que contribui para a sustentabilidade da organização e para a criação de uma base de liderança alinhada aos valores e objetivos da empresa.

Os líderes na gestão estratégica de pessoas também atuam como agentes de mudança e inovação. Em um ambiente em constante transformação, os líderes devem estar preparados para adaptar-se rapidamente e para incentivar a equipe a abraçar novas práticas e tecnologias. Isso implica uma postura de abertura a mudanças e a capacidade de transmitir a importância da inovação e da flexibilidade para a equipe. Os líderes estratégicos promovem uma cultura onde o erro é visto como uma oportunidade de aprendizado e onde as novas ideias são incentivadas, criando um ambiente propício à inovação e à melhoria contínua. Ao liderar pelo exemplo, os gestores mostram aos colaboradores a importância de serem proativos e resilientes, qualidades que fortalecem a competitividade da empresa.

Por fim, o papel da liderança na gestão estratégica de pessoas envolve promover uma cultura organizacional forte e alinhada aos valores da empresa. A cultura organizacional é um dos ativos mais valiosos de uma organização, pois orienta comportamentos e reforça o comprometimento dos colaboradores com os objetivos corporativos. Os líderes são guardiões dessa cultura, e suas ações e decisões são essenciais para que os valores da empresa sejam refletidos nas práticas diárias. Ao liderar com base nos valores organizacionais, os gestores criam uma cultura de ética, respeito e colaboração, onde os colaboradores se sentem parte de uma missão maior. Programas de integração, eventos de equipe e ações de responsabilidade social são algumas das práticas que os líderes podem promover para reforçar essa cultura.

A liderança, no contexto da gestão estratégica de pessoas, não é apenas uma função de gerenciamento, mas uma parceria fundamental para o desenvolvimento de um capital humano alinhado e comprometido com o futuro da organização. Ao engajar, inspirar, desenvolver e promover uma cultura forte, os líderes estratégicos contribuem diretamente para a realização dos objetivos corporativos e para a construção de uma organização mais sustentável e inovadora. Dessa forma, a liderança desempenha um papel essencial na criação de um ambiente de trabalho motivador e orientado para a excelência, onde cada colaborador se sente valorizado e incentivado a contribuir com o melhor de si para o sucesso coletivo.

– Indicadores De Desempenho E Avaliação Na Gestão Estratégica De Pessoas

Na gestão estratégica de pessoas, o uso de indicadores de desempenho e de métodos de avaliação é essencial para monitorar o impacto das práticas de recursos humanos nos resultados organizacionais. Esses indicadores fornecem uma base objetiva para avaliar o desempenho dos colaboradores, a eficácia das políticas de gestão de pessoas e o alinhamento entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos da empresa. A mensuração por meio de indicadores permite que a organização tome decisões informadas, identifique áreas de melhoria e ajuste suas práticas para promover um ambiente de alto desempenho e engajamento.

Entre os principais Key Performance Indicators (KPIs) utilizados na gestão estratégica de pessoas, destacam-se:

– **Indicadores de Desempenho Individual:** São métricas que avaliam a produtividade e a qualidade do trabalho de cada colaborador, alinhando as metas individuais aos objetivos organizacionais. Ferramentas como OKRs (Objectives and Key Results) e avaliações de desempenho por competências são amplamente utilizadas, permitindo que o colaborador compreenda quais são as metas que deve atingir e como seu trabalho contribui para o sucesso da empresa. Esses indicadores não apenas medem o desempenho, mas também permitem identificar lacunas de habilidades e direcionar planos de desenvolvimento.

– **Indicadores de Engajamento:** O engajamento é um fator crítico para a retenção de talentos e para a produtividade organizacional. Indicadores como o Employee Net Promoter Score (eNPS) e as pesquisas de clima organizacional são utilizados para medir o nível de satisfação e o compromisso dos colaboradores com a empresa. O eNPS, por exemplo, mede o grau de recomendação que os colaboradores fariam da empresa, enquanto as pesquisas de clima avaliam aspectos do ambiente de trabalho, como qualidade da liderança, comunicação interna e reconhecimento. A análise desses indicadores permite à empresa ajustar suas práticas para criar um ambiente que valorize o bem-estar e a motivação.

– **Indicadores de Retenção e Rotatividade:** Esses indicadores avaliam a capacidade da empresa de reter talentos e a frequência com que colaboradores deixam a organização. A taxa de rotatividade (turnover) é um dos indicadores mais comuns, pois mede o percentual de saída de colaboradores em um determinado período. A taxa de retenção, por sua vez, mostra o número de colaboradores que permanecem na empresa ao longo do tempo. Altos índices de rotatividade podem indicar problemas no ambiente organizacional, falta de oportunidades de crescimento ou desalinhamento com a cultura da empresa, enquanto altos índices de retenção demonstram sucesso nas estratégias de gestão de talentos.

– **Indicadores de Desenvolvimento e Capacitação:** Esses indicadores avaliam o progresso dos colaboradores em relação a programas de treinamento e desenvolvimento de competências. O índice de participação em treinamentos, o tempo médio de treinamento por colaborador e a taxa de conclusão de planos de desenvolvimento são exemplos de métricas utilizadas para monitorar o comprometimento com a capacitação contínua. Esses indicadores permitem avaliar a eficácia dos programas de desenvolvimento e identificar a necessidade de ajustes