

# 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: SL-117JN-25  
7908433269830

## Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de texto .....	7
2. Tipologia e gêneros textuais .....	8
3. Marcas de textualidade: coesão, coerência e intertextualidade .....	17
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual.....	22
5. Classes de Palavras: Adjetivo, Advérbio, Artigo, Preposição, Conjunção, Interjeição, Numeral, Pronomes, Substantivos e Verbos .....	23
6. Ortografia (Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa) .....	31
7. Acentuação gráfica.....	36
8. Sinais de Pontuação .....	37
9. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; Sintaxe: Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração .....	39
10. Reescrita de frases e parágrafos do texto: Substituição de palavras ou de trechos de texto; Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto; Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade .....	44
11. Significação das palavras; Semântica: Sinônimos. Antônimos. Homônimos. Parônimos. Denotação e Conotação .....	45
12. Concordância verbal e nominal .....	49
13. Regência verbal e nominal.....	51
14. Colocação pronominal .....	53
15. Figuras de linguagem .....	54

## 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.....	69
2. Gêneros textuais: compreensão e análise de diferentes tipos de textos (narrativos, descritivos, argumentativos, informativos), suas estruturas e propósitos comunicativos .....	72
3. Gramática da língua inglesa: sintaxe: estrutura das frases, ordem das palavras, tipos de orações (simples e compostas), concordância verbal e nominal; sentenças condicionais .....	75
4. Tempos verbais: presente simples, presente contínuo, passado simples, passado contínuo, presente perfeito, passado perfeito, futuro; gerúndio; imperativo; verbos anômalos .....	82
5. Discurso direto, discurso indireto .....	89
6. Verbos frasais; verbos modais; voz passiva.....	90
7. Substantivos (contáveis e incontáveis).....	93
8. Adjetivos; comparativos e superlativos .....	95
9. Pronomes.....	98
10. Advérbios .....	100
11. Produção textual escrita: coerência, coesão e organização textual em redações e ensaios; domínio das estruturas gramaticais adequadas e desenvolvimento de argumentos em inglês.....	102
12. Conhecimentos sólidos de nomenclatura técnica referente à área de petróleo e gás na língua inglesa.....	107

# 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 .....	119
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 .....	124
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) .....	131
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 .....	134
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 .....	136
6. Rotina de folha de pagamento: admissão, cálculos de folha de pagamento, rescisão, férias.....	139
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 .....	141
8. Encargos Sociais (Imposto de Renda, FGTS e INSS): Conceitos e cálculos; eSocial: Decreto Federal nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014 .....	155

# LÍNGUA PORTUGUESA

## COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTO

### Definição Geral

Embora correlacionados, esses conceitos se distinguem, pois sempre que compreendemos adequadamente um texto e o objetivo de sua mensagem, chegamos à interpretação, que nada mais é do que as conclusões específicas.

Exemplificando, sempre que nos é exigida a compreensão de uma questão em uma avaliação, a resposta será localizada no próprio texto, posteriormente, ocorre a interpretação, que é a leitura e a conclusão fundamentada em nossos conhecimentos prévios.

### Compreensão de Textos

Resumidamente, a compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. É assimilar (uma devida coisa) intelectualmente, fazendo uso da capacidade de entender, atinar, perceber, compreender.

Compreender um texto é captar, de forma objetiva, a mensagem transmitida por ele. Portanto, a compreensão textual envolve a decodificação da mensagem que é feita pelo leitor.

Por exemplo, ao ouvirmos uma notícia, automaticamente compreendemos a mensagem transmitida por ela, assim como o seu propósito comunicativo, que é informar o ouvinte sobre um determinado evento.

### Interpretação de Textos

É o entendimento relacionado ao conteúdo, ou melhor, os resultados aos quais chegamos por meio da associação das ideias e, em razão disso, sobressai ao texto. Resumidamente, interpretar é decodificar o sentido de um texto por indução.

A interpretação de textos compreende a habilidade de se chegar a conclusões específicas após a leitura de algum tipo de texto, seja ele escrito, oral ou visual.

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Dessa forma, a interpretação de texto é subjetiva, podendo ser diferente entre leitores.

### Exemplo de compreensão e interpretação de textos

Para compreender melhor a compreensão e interpretação de textos, analise a questão abaixo, que aborda os dois conceitos em um texto misto (verbal e visual):

FGV > SEDUC/PE > Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar Especial > 2015

Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



*“A Constituição garante o direito à educação para todos e a inclusão surge para garantir esse direito também aos alunos com deficiências de toda ordem, permanentes ou temporárias, mais ou menos severas.”*

A partir do fragmento acima, assinale a afirmativa **incorreta**.

- (A) A inclusão social é garantida pela Constituição Federal de 1988.
- (B) As leis que garantem direitos podem ser mais ou menos severas.
- (C) O direito à educação abrange todas as pessoas, deficientes ou não.
- (D) Os deficientes temporários ou permanentes devem ser incluídos socialmente.
- (E) “Educação para todos” inclui também os deficientes.

### Resolução:

Em “A” – Errado: o texto é sobre direito à educação, incluindo as pessoas com deficiência, ou seja, inclusão de pessoas na sociedade.

Em “B” – Certo: o complemento “mais ou menos severas” se refere à “deficiências de toda ordem”, não às leis.

Em “C” – Errado: o advérbio “também”, nesse caso, indica a inclusão/adição das pessoas portadoras de deficiência ao direito à educação, além das que não apresentam essas condições.

Em “D” – Errado: além de mencionar “deficiências de toda ordem”, o texto destaca que podem ser “permanentes ou temporárias”.

Em “E” – Errado: este é o tema do texto, a inclusão dos deficientes.

**Resposta: Letra B.**

A compreensão básica do texto permite o entendimento de todo e qualquer texto ou discurso, com base na ideia transmitida pelo conteúdo. Ademais, compreender relações semânticas é uma competência imprescindível no mercado de trabalho e nos estudos.

A interpretação de texto envolve explorar várias facetas, desde a compreensão básica do que está escrito até as análises mais profundas sobre significados, intenções e contextos culturais. No entanto, Quando não se sabe interpretar corretamente um texto pode-se criar vários problemas, afetando não só o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal.

### Busca de sentidos

Para a busca de sentidos do texto, pode-se extrair os tópicos frasais presentes em cada parágrafo. Isso auxiliará na compreensão do conteúdo exposto, uma vez que é ali que se estabelecem as relações hierárquicas do pensamento defendido, seja retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Por fim, concentre-se nas ideias que realmente foram explicitadas pelo autor. Textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Deve-se atentar às ideias do autor, o que não implica em ficar preso à superfície do texto, mas é fundamental que não se criem suposições vagas e inespecíficas.

### Importância da interpretação

A prática da leitura, seja por prazer, para estudar ou para se informar, aprimora o vocabulário e dinamiza o raciocínio e a interpretação. Ademais, a leitura, além de favorecer o aprendizado de conteúdos específicos, aprimora a escrita.

Uma interpretação de texto assertiva depende de inúmeros fatores. Muitas vezes, apressados, descuidamo-nos dos detalhes presentes em um texto, achamos que apenas uma leitura já se faz suficiente. Interpretar exige paciência e, por isso, sempre releia o texto, pois a segunda leitura pode apresentar aspectos surpreendentes que não foram observados previamente.

Para auxiliar na busca de sentidos do texto, pode-se também retirar dele os tópicos frasais presentes em cada parágrafo, isso certamente auxiliará na apreensão do conteúdo exposto. Lembre-se de que os parágrafos não estão organizados, pelo menos em um bom texto, de maneira aleatória, se estão no lugar que estão, é porque ali se fazem necessários, estabelecendo uma relação hierárquica do pensamento defendido; retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Concentre-se nas ideias que de fato foram explicitadas pelo autor: os textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Devemos nos ater às ideias do autor, isso não quer dizer que você precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não criemos, à revelia do autor, suposições vagas e inespecíficas.

Ler com atenção é um exercício que deve ser praticado à exaustão, assim como uma técnica, que fará de nós leitores proficientes.

### Diferença entre compreensão e interpretação

A compreensão de um texto envolve realizar uma análise objetiva do seu conteúdo para verificar o que está explicitamente escrito nele. Por outro lado, a interpretação vai além, relacionando as ideias do texto com a realidade. Nesse processo, o leitor extrai conclusões subjetivas a partir da leitura.

## TIPOLOGIA E GÊNEROS TEXTUAIS

**Definições e diferenciação:** tipos textuais e gêneros textuais são dois conceitos distintos, cada um com sua própria linguagem e estrutura. Os tipos textuais se classificam em razão da estrutura linguística, enquanto os gêneros textuais têm sua classificação baseada na forma de comunicação.

Dessa forma, os gêneros são variedades existentes no interior dos modelos pré-estabelecidos dos tipos textuais. A definição de um gênero textual é feita a partir dos conteúdos temáticos que apresentam sua estrutura específica. Logo, para cada tipo de texto, existem gêneros característicos.

### Como se classificam os tipos e os gêneros textuais

As classificações conforme o gênero podem sofrer mudanças e são amplamente flexíveis. Os principais gêneros são: romance, conto, fábula, lenda, notícia, carta, bula de medicamento, cardápio de restaurante, lista de compras, receita de bolo, etc.

Quanto aos tipos, as classificações são fixas, definem e distinguem o texto com base na estrutura e nos aspectos linguísticos.

Os tipos textuais são: narrativo, descritivo, dissertativo, expositivo e injuntivo. Resumindo, os gêneros textuais são a parte concreta, enquanto as tipologias integram o campo das formas, ou seja, da teoria. Acompanhe abaixo os principais gêneros textuais e como eles se inserem em cada tipo textual:

**Texto narrativo:** esse tipo textual se estrutura em apresentação, desenvolvimento, clímax e desfecho. Esses textos se caracterizam pela apresentação das ações de personagens em um tempo e espaço determinado. Os principais gêneros textuais que pertencem ao tipo textual narrativo são: romances, novelas, contos, crônicas e fábulas.

**Texto descritivo:** esse tipo compreende textos que descrevem lugares, seres ou relatam acontecimentos. Em geral, esse tipo de texto contém adjetivos que exprimem as emoções do narrador, e, em termos de gêneros, abrange diários, classificados, cardápios de restaurantes, folhetos turísticos, relatos de viagens, etc.

**Texto expositivo:** corresponde ao texto cuja função é transmitir ideias utilizando recursos de definição, comparação, descrição, conceituação e informação. Verbetes de dicionário, enciclopédias, jornais, resumos escolares, entre outros, fazem parte dos textos expositivos.

**Texto argumentativo:** os textos argumentativos têm o objetivo de apresentar um assunto recorrendo a argumentações, isto é, caracteriza-se por defender um ponto de vista. Sua estrutura é composta por introdução, desenvolvimento e conclusão. Os textos argumentativos compreendem os gêneros textuais manifesto e abaixo-assinado.

**Texto injuntivo:** esse tipo de texto tem como finalidade orientar o leitor, ou seja, expor instruções, de forma que o emissor procure persuadir seu interlocutor. Em razão disso,

o emprego de verbos no modo imperativo é sua característica principal. Pertencem a este tipo os gêneros bula de remédio, receitas culinárias, manuais de instruções, entre outros.

**Texto prescritivo:** essa tipologia textual tem a função de instruir o leitor em relação ao procedimento. Esses textos, de certa forma, impedem a liberdade de atuação do leitor, pois decretam que ele siga o que diz o texto. Os gêneros que pertencem a esse tipo de texto são: leis, cláusulas contratuais, editais de concursos públicos.

#### — Texto dialogal

Essa tipologia apresenta um diálogo entre, pelo menos, dois locutores. O que difere essa classe da narração é o fato de que, no texto dialogal, o narrador não é obrigatório e, nos casos em que ele se apresenta, sua função se limita a introduzir o diálogo; este, por sua vez, se dará na primeira pessoa. Os principais gêneros textuais que se enquadram nessa tipologia são: peças de teatro, debates, entrevistas, conversas em aplicativos eletrônicos.

As principais características do texto dialogal:

- Predomínio dos verbos na primeira pessoa do singular;
- Discurso direto: emprego de verbos elocutivos e dos sinais dois-pontos, aspas ou travessões para, respectivamente, indicar o princípio de uma fala ou para marcá-las;
- Traços na linguagem oral.

### GÊNEROS TEXTUAIS

#### — Introdução

Os gêneros textuais são estruturas essenciais para a comunicação eficaz. Eles organizam a linguagem de forma que atenda às necessidades específicas de diferentes contextos comunicativos. Desde a antiguidade, a humanidade tem desenvolvido e adaptado diversas formas de expressão escrita e oral para facilitar a troca de informações, ideias e emoções.

Na prática cotidiana, utilizamos gêneros textuais diversos para finalidades variadas. Quando seguimos uma receita, por exemplo, utilizamos um gênero textual específico para a instrução culinária. Ao ler um jornal, nos deparamos com gêneros como a notícia, o editorial e a reportagem, cada um com sua função e características distintas.

Esses gêneros refletem a diversidade e a complexidade das interações humanas e são moldados pelas necessidades sociais, culturais e históricas.

Compreender os gêneros textuais é fundamental para a produção e interpretação adequadas de textos. Eles fornecem uma moldura que orienta o produtor e o receptor na construção e na compreensão do discurso. A familiaridade com as características de cada gênero facilita a adequação do texto ao seu propósito comunicativo, tornando a mensagem mais clara e eficaz.

#### — Definição e Importância

Gêneros textuais são formas específicas de estruturação da linguagem que se adequam a diferentes situações comunicativas. Eles emergem das práticas sociais e culturais, variando conforme o contexto, o propósito e os interlocutores envolvidos. Cada gênero textual possui características próprias que determinam sua forma, conteúdo e função, facilitando a interação entre o autor e o leitor ou ouvinte.

Os gêneros textuais são fundamentais para a organização e a eficácia da comunicação. Eles ajudam a moldar a expectativa do leitor, orientando-o sobre como interpretar e interagir com o

texto. Além disso, fornecem ao autor uma estrutura clara para a construção de sua mensagem, garantindo que esta seja adequada ao seu propósito e público-alvo.

#### Exemplos:

##### Receita de Culinária:

- Estrutura: Lista de ingredientes seguida de um passo a passo.
- Finalidade: Instruir o leitor sobre como preparar um prato.
- Características: Linguagem clara e objetiva, uso de imperativos (misture, asse, sirva).

##### Artigo de Opinião:

- Estrutura: Introdução, desenvolvimento de argumentos, conclusão.
- Finalidade: Persuadir o leitor sobre um ponto de vista.
- Características: Linguagem formal, argumentos bem fundamentados, presença de evidências.

##### Notícia:

- Estrutura: Título, lead (resumo inicial), corpo do texto.
- Finalidade: Informar sobre um fato recente de interesse público.
- Características: Linguagem objetiva e clara, uso de verbos no passado, presença de dados e citações.

#### Importância dos Gêneros Textuais:

##### Facilitam a Comunicação:

Ao seguirem estruturas padronizadas, os gêneros textuais tornam a comunicação mais previsível e compreensível. Isso é particularmente importante em contextos formais, como o acadêmico e o profissional, onde a clareza e a precisão são essenciais.

##### Ajudam na Organização do Pensamento:

A familiaridade com diferentes gêneros textuais auxilia na organização das ideias e na construção lógica do discurso. Isso é crucial tanto para a produção quanto para a interpretação de textos.

##### Promovem a Eficácia Comunicativa:

Cada gênero textual é adaptado a uma finalidade específica, o que aumenta a eficácia da comunicação. Por exemplo, uma bula de remédio deve ser clara e detalhada para garantir a correta utilização do medicamento, enquanto uma crônica pode usar uma linguagem mais poética e subjetiva para entreter e provocar reflexões.

##### Refletem e Moldam Práticas Sociais:

Os gêneros textuais não apenas refletem as práticas sociais e culturais, mas também ajudam a moldá-las. Eles evoluem conforme as necessidades e contextos sociais mudam, adaptando-se a novas formas de comunicação, como as mídias digitais.

Compreender os gêneros textuais é essencial para uma comunicação eficiente e eficaz. Eles fornecem estruturas que ajudam a moldar a produção e a interpretação de textos, facilitando a interação entre autor e leitor. A familiaridade com diferentes

gêneros permite que se adapte a linguagem às diversas situações comunicativas, promovendo clareza e eficácia na transmissão de mensagens.

#### — Tipos de Gêneros Textuais

Os gêneros textuais podem ser classificados de diversas formas, considerando suas características e finalidades específicas. Abaixo, apresentamos uma visão detalhada dos principais tipos de gêneros textuais, organizados conforme suas funções predominantes.

#### Gêneros Narrativos

Os gêneros narrativos são caracterizados por contar uma história, real ou fictícia, através de uma sequência de eventos que envolvem personagens, cenários e enredos. Eles são amplamente utilizados tanto na literatura quanto em outras formas de comunicação, como o jornalismo e o cinema. A seguir, exploramos alguns dos principais gêneros narrativos, destacando suas características, estruturas e finalidades.

##### • Romance

#### Estrutura e Características:

- **Extensão:** Longa, permitindo um desenvolvimento detalhado dos personagens e das tramas.
- **Personagens:** Complexos e multifacetados, frequentemente com um desenvolvimento psicológico profundo.
- **Enredo:** Pode incluir múltiplas subtramas e reviravoltas.
- **Cenário:** Detalhado e bem desenvolvido, proporcionando um pano de fundo rico para a narrativa.
- **Linguagem:** Variada, podendo ser mais formal ou informal dependendo do público-alvo e do estilo do autor.

#### Finalidade:

- Entreter e envolver o leitor em uma história extensa e complexa.
- Explorar temas profundos e variados, como questões sociais, históricas, psicológicas e filosóficas.

#### Exemplo:

- “Dom Casmurro” de Machado de Assis, que explora a dúvida e o ciúme através da narrativa do protagonista Bento Santiago.

##### • Conto

#### Estrutura e Características:

- **Extensão:** Curta e concisa.
- **Personagens:** Menos desenvolvidos que no romance, mas ainda significativos para a trama.
- **Enredo:** Focado em um único evento ou situação.
- **Cenário:** Geralmente limitado a poucos locais.
- **Linguagem:** Direta e impactante, visando causar um efeito imediato no leitor.

#### Finalidade:

- Causar impacto rápido e duradouro.
- Explorar uma ideia ou emoção de maneira direta e eficaz.

#### Exemplo:

- “O Alienista” de Machado de Assis, que narra a história do Dr. Simão Bacamarte e sua obsessão pela cura da loucura.

##### • Fábula

#### Estrutura e Características:

- **Extensão:** Curta.
- **Personagens:** Animais ou objetos inanimados que agem como seres humanos.
- **Enredo:** Simples e direto, culminando em uma lição de moral.
- **Cenário:** Geralmente genérico, servindo apenas de pano de fundo para a narrativa.
- **Linguagem:** Simples e acessível, frequentemente com um tom didático.

#### Finalidade:

- Transmitir lições de moral ou ensinamentos éticos.
- Entreter, especialmente crianças, de forma educativa.

#### Exemplo:

- “A Cigarra e a Formiga” de Esopo, que ensina a importância da preparação e do trabalho árduo.

##### • Novela

#### Estrutura e Características:

- **Extensão:** Intermediária entre o romance e o conto.
- **Personagens:** Desenvolvimento moderado, com foco em um grupo central.
- **Enredo:** Mais desenvolvido que um conto, mas menos complexo que um romance.
- **Cenário:** Detalhado, mas não tão expansivo quanto no romance.
- **Linguagem:** Pode variar de formal a informal, dependendo do estilo do autor.

#### Finalidade:

- Entreter com uma narrativa envolvente e bem estruturada, mas de leitura mais rápida que um romance.
- Explorar temas e situações com profundidade, sem a extensão de um romance.

#### Exemplo:

- “O Alienista” de Machado de Assis, que também pode ser classificado como novela devido à sua extensão e complexidade.

##### • Crônica

#### Estrutura e Características:

- **Extensão:** Curta a média.
- **Personagens:** Pode focar em personagens reais ou fictícios, muitas vezes baseados em figuras do cotidiano.
- **Enredo:** Baseado em eventos cotidianos, com um toque pessoal e muitas vezes humorístico.
- **Cenário:** Cotidiano, frequentemente urbano.
- **Linguagem:** Coloquial e acessível, com um tom leve e descontraído.

#### Finalidade:

- Refletir sobre aspectos do cotidiano de forma leve e crítica.
- Entreter e provocar reflexões no leitor sobre temas triviais e cotidianos.

#### Exemplo:

- As crônicas de Rubem Braga, que capturam momentos e reflexões do cotidiano brasileiro.

# LÍNGUA INGLESA

**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 detalhamentos.

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 comparação 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 é 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 irônico.

**Outras figuras de linguagem importantes:**

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

▪ **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 interpretação e a rapidez na resolução das questões.

► **Temas e mensagens subjacentes nos textos literários**

Além das figuras de linguagem, um aspecto fundamental da análise de textos literários é a identificação 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 atenção às emoções 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:** Exploração das complexidades das emoções 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 atenção a detalhes que vão além da simples tradução do inglês para o português. Elementos como metáforas, ironia e temas subjacentes são essenciais para entender a intenção 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 informações objetivas, identificar possíveis vieses e diferenciar fatos de opiniões. Saber analisar esse tipo de texto de maneira crítica é essencial para responder corretamente às questões que envolvem compreensão de leitura e interpretação de argumentos.

► **Estrutura e características de textos jornalísticos**

Os textos jornalísticos seguem uma estrutura própria, que facilita a organização das informações 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 interpretações pessoais.

▪ **Uso da pirâmide invertida:** A informação mais importante aparece logo no início do texto, seguida por detalhes e contextualizações.

▪ **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 declarações de especialistas, dados estatísticos e referências a documentos oficiais.

▪ **Gêneros variados:** Além das notícias, há editoriais (que expressam opinião), reportagens (mais aprofundadas), crônicas (com tom mais pessoal) e entrevistas.

Saber reconhecer esses elementos facilita a leitura e interpretação 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 é possível separar completamente fatos de opiniões. Muitas bancas exploram esse aspecto em suas questões, exigindo que o candidato identifique a posição do autor ou possíveis vieses na construção do texto.

**Diferença entre fato e opinião**

▪ **Fato:** Informação objetiva, verificável e independente de interpretação 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 conotações positivas ou negativas. Exemplo: “The government implemented crucial reforms” (positivo) versus “The government imposed unnecessary changes” (negativo).

▪ **Seleção 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.

# 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 contribuírem 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.