



CAMPINAS – SP

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS - SÃO
PAULO - SP

**Analista de Gestão de
Pessoas**

EDITAL Nº 03/2025

CÓD: OP-013MA-25
7908403573691

Língua Portuguesa

1. Leitura e interpretação de diversos tipos de textos (literários e não literários)	7
2. Sinônimos e antônimos	10
3. Sentido próprio e figurado das palavras	10
4. Pontuação	11
5. Classes de palavras: substantivo, adjetivo, numeral, pronome, verbo, advérbio, preposição e conjunção: emprego e sentido que imprimem às relações que estabelecem	16
6. Concordância verbal e nominal	25
7. Regência verbal e nominal	28
8. Colocação pronominal	30
9. Crase	31

Matemática

1. Matemática: Resolução de situações-problema, envolvendo: adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação ou radiciação com números racionais, nas suas representações fracionária ou decimal	41
2. Mínimo múltiplo comum e Máximo divisor comum	42
3. Razão e proporção	43
4. Regra de três simples ou composta	44
5. Porcentagem	45
6. Equações do 1.º ou do 2.º grau	47
7. Sistema de equações do 1º grau	50
8. Grandezas e medidas: quantidade, tempo, comprimento, superfície, capacidade e massa	51
9. Relação entre grandezas: tabela ou gráfico	54
10. Noções de Geometria: forma, ângulos, área, perímetro, volume, Teoremas de Pitágoras ou de Tales	56
11. Tratamento da informação: média aritmética simples	56
12. Raciocínio Lógico: Estruturas lógicas	65
13. Lógicas de argumentação e diagramas lógicos	68
14. Sequências	73

Legislação Municipal

1. Estatuto do Servidor Público de Campinas – Lei Municipal nº 1.399/55 (artigo 15 e artigos 184 a 204)	81
2. Decreto Municipal nº 21.019/2020 – Dispõe sobre o Programa de Avaliação Probatória do Servidor	83

Conhecimentos Específicos

Analista de Gestão de Pessoas

3. Gestão estratégica de pessoas: liderança e gestão de pessoas e equipes	91
4. Liderança e motivação nas organizações	95
5. Seleção e gestão de pessoas por competências	97
6. Definição de perfil profissional	98
7. Administração de pessoal	99
8. Contratação no serviço público: concurso público, processo seletivo temporário, contratação para cargos em comissão, admissão e demissão	101
9. Treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	104
10. Seleção e desenvolvimento de líderes nas organizações públicas.....	109
11. Clima e cultura organizacional	111
12. Qualidade de vida no trabalho	115
13. Relações interpessoais nas organizações.....	116
14. Comunicação	117
15. Avaliação e gestão de desempenho de servidores públicos.....	118
16. Administração de cargos públicos e carreiras.....	121
17. Reinserção funcional.....	124
18. Saúde ocupacional.....	126
19. Análise e descrição de cargos	135
20. Constituição Federal: artigos 37 a 41.....	141
21. Administração pública	145
22. Noções de Direito Administrativo	147

LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS (LITERÁRIOS E NÃO LITERÁRIOS)

A compreensão e a interpretação de textos são habilidades essenciais para que a comunicação alcance seu objetivo de forma eficaz. Em diversos contextos, como na leitura de livros, artigos, propagandas ou imagens, é necessário que o leitor seja capaz de entender o conteúdo proposto e, além disso, atribuir significados mais amplos ao que foi lido ou visto.

Para isso, é importante distinguir os conceitos de compreensão e interpretação, bem como reconhecer que um texto pode ser verbal (composto por palavras) ou não-verbal (constituído por imagens, símbolos ou outros elementos visuais).

Compreender um texto implica decodificar sua mensagem explícita, ou seja, captar o que está diretamente apresentado. Já a interpretação vai além da compreensão, exigindo que o leitor utilize seu repertório pessoal e conhecimentos prévios para gerar um sentido mais profundo do texto. Dessa forma, dominar esses dois processos é essencial não apenas para a leitura cotidiana, mas também para o desempenho em provas e concursos, onde a análise de textos e imagens é frequentemente exigida.

Essa distinção entre compreensão e interpretação é crucial, pois permite ao leitor ir além do que está explícito, alcançando uma leitura mais crítica e reflexiva.

CONCEITO DE COMPREENSÃO

A compreensão de um texto é o ponto de partida para qualquer análise textual. Ela representa o processo de decodificação da mensagem explícita, ou seja, a habilidade de extrair informações diretamente do conteúdo apresentado pelo autor, sem a necessidade de agregar inferências ou significados subjetivos. Quando compreendemos um texto, estamos simplesmente absorvendo o que está dito de maneira clara, reconhecendo os elementos essenciais da comunicação, como o tema, os fatos e os argumentos centrais.

► A Compreensão em Textos Verbais

Nos textos verbais, que utilizam a linguagem escrita ou falada como principal meio de comunicação, a compreensão passa pela habilidade de ler com atenção e reconhecer as estruturas linguísticas. Isso inclui:

- **Vocabulário:** O entendimento das palavras usadas no texto é fundamental. Palavras desconhecidas podem comprometer a compreensão, tornando necessário o uso de dicionários ou ferramentas de pesquisa para esclarecer o significado.

- **Sintaxe:** A maneira como as palavras estão organizadas em frases e parágrafos também influencia o processo de compreensão. Sentenças complexas, inversões sintáticas ou o uso de conectores como conjunções e preposições requerem atenção redobrada para garantir que o leitor compreenda as relações entre as ideias.

- **Coesão e coerência:** são dois pilares essenciais da compreensão. Um texto coeso é aquele cujas ideias estão bem conectadas, e a coerência se refere à lógica interna do texto, onde as ideias se articulam de maneira fluida e compreensível.

Ao realizar a leitura de um texto verbal, a compreensão exige a decodificação de todas essas estruturas. É a partir dessa leitura atenta e detalhada que o leitor poderá garantir que absorveu o conteúdo proposto pelo autor de forma plena.

► A Compreensão em Textos Não-Verbais

Além dos textos verbais, a compreensão se estende aos textos não-verbais, que utilizam símbolos, imagens, gráficos ou outras representações visuais para transmitir uma mensagem. Exemplos de textos não-verbais incluem obras de arte, fotografias, infográficos e até gestos em uma linguagem de sinais.

A compreensão desses textos exige uma leitura visual aguçada, na qual o observador decodifica os elementos presentes, como:

- **Cores:** As cores desempenham um papel comunicativo importante em muitos contextos, evocando emoções ou sugerindo informações adicionais. Por exemplo, em um gráfico, cores diferentes podem representar categorias distintas de dados.

- **Formas e símbolos:** Cada forma ou símbolo em um texto visual pode carregar um significado próprio, como sinais de trânsito ou logotipos de marcas. A correta interpretação desses elementos depende do conhecimento prévio do leitor sobre seu uso.

- **Gestos e expressões:** Em um contexto de comunicação corporal, como na linguagem de sinais ou em uma apresentação oral acompanhada de gestos, a compreensão se dá ao identificar e entender as nuances de cada movimento.

► Fatores que Influenciam a Compreensão

A compreensão, seja de textos verbais ou não-verbais, pode ser afetada por diversos fatores, entre eles:

- **Conhecimento prévio:** Quanto mais familiarizado o leitor estiver com o tema abordado, maior será sua capacidade de compreender o texto. Por exemplo, um leitor que já conhece o contexto histórico de um fato poderá compreender melhor uma notícia sobre ele.

- **Contexto:** O ambiente ou a situação em que o texto é apresentado também influencia a compreensão. Um texto jornalístico, por exemplo, traz uma mensagem diferente dependendo de seu contexto histórico ou social.

- **Objetivos da leitura:** O propósito com o qual o leitor aborda o texto impacta a profundidade da compreensão. Se a leitura for para estudo, o leitor provavelmente será mais minucioso do que em uma leitura por lazer.

► **Compreensão como Base para a Interpretação**

A compreensão é o primeiro passo no processo de leitura e análise de qualquer texto. Sem uma compreensão clara e objetiva, não é possível seguir para uma etapa mais profunda, que envolve a interpretação e a formulação de inferências. Somente após a decodificação do que está explicitamente presente no texto, o leitor poderá avançar para uma análise mais subjetiva e crítica, onde ele começará a trazer suas próprias ideias e reflexões sobre o que foi lido.

Em síntese, a compreensão textual é um processo que envolve a decodificação de elementos verbais e não-verbais, permitindo ao leitor captar a mensagem essencial do conteúdo. Ela exige atenção, familiaridade com as estruturas linguísticas ou visuais e, muitas vezes, o uso de recursos complementares, como dicionários. Ao dominar a compreensão, o leitor cria uma base sólida para interpretar textos de maneira mais profunda e crítica.

► **Textos Verbais e Não-Verbais**

Na comunicação, os textos podem ser classificados em duas categorias principais: verbais e não-verbais. Cada tipo de texto utiliza diferentes recursos e linguagens para transmitir suas mensagens, sendo fundamental que o leitor ou observador saiba identificar e interpretar corretamente as especificidades de cada um.

► **Textos Verbais**

Os textos verbais são aqueles constituídos pela linguagem escrita ou falada, onde as palavras são o principal meio de comunicação. Eles estão presentes em inúmeros formatos, como livros, artigos, notícias, discursos, entre outros. A linguagem verbal se apoia em uma estrutura gramatical, com regras que organizam as palavras e frases para transmitir a mensagem de forma coesa e compreensível.

► **Características dos Textos Verbais:**

- **Estrutura Sintática:** As frases seguem uma ordem gramatical que facilita a decodificação da mensagem.
- **Uso de Palavras:** As palavras são escolhidas com base em seu significado e função dentro do texto, permitindo ao leitor captar as ideias expressas.
- **Coesão e Coerência:** A conexão entre frases, parágrafos e ideias deve ser clara, para que o leitor compreenda a linha de raciocínio do autor.

Exemplos de textos verbais incluem:

- **Livros e artigos:** Onde há um desenvolvimento contínuo de ideias, apoiado em argumentos e explicações detalhadas.
- **Diálogos e conversas:** Que utilizam a oralidade para interações mais diretas e dinâmicas.
- **Panfletos e propagandas:** Usam a linguagem verbal de forma concisa e direta para transmitir uma mensagem específica.

A compreensão de um texto verbal envolve a decodificação de palavras e a análise de como elas se conectam para construir significado. É essencial que o leitor identifique o tema, os argumentos centrais e as intenções do autor, além de perceber possíveis figuras de linguagem ou ambiguidades.

TEXTOS NÃO-VERBAIS

Os textos não-verbais utilizam elementos visuais para se comunicar, como imagens, símbolos, gestos, cores e formas. Embora não usem palavras diretamente, esses textos transmitem mensagens completas e são amplamente utilizados em contextos visuais, como artes visuais, placas de sinalização, fotografias, entre outros.

► **Características dos Textos Não-Verbais:**

- **Imagens e símbolos:** Carregam significados culturais e contextuais que devem ser reconhecidos pelo observador.
- **Cores e formas:** Podem ser usadas para evocar emoções ou destacar informações específicas. Por exemplo, a cor vermelha em muitos contextos pode representar perigo ou atenção.
- **Gestos e expressões:** Na comunicação corporal, como na linguagem de sinais ou na expressão facial, o corpo desempenha o papel de transmitir a mensagem.

Exemplos de textos não-verbais incluem:

- **Obras de arte:** Como pinturas ou esculturas, que comunicam ideias, emoções ou narrativas através de elementos visuais.
- **Sinais de trânsito:** Que utilizam formas e cores para orientar os motoristas, dispensando a necessidade de palavras.
- **Infográficos:** Combinações de gráficos e imagens que transmitem informações complexas de forma visualmente acessível.

A interpretação de textos não-verbais exige uma análise diferente da dos textos verbais. É necessário entender os códigos visuais que compõem a mensagem, como as cores, a composição das imagens e os elementos simbólicos utilizados. Além disso, o contexto cultural é crucial, pois muitos símbolos ou gestos podem ter significados diferentes dependendo da região ou da sociedade em que são usados.

RELAÇÃO ENTRE TEXTOS VERBAIS E NÃO-VERBAIS

Embora sejam diferentes em sua forma, textos verbais e não-verbais frequentemente se complementam. Um exemplo comum são as propagandas publicitárias, que utilizam tanto textos escritos quanto imagens para reforçar a mensagem. Nos livros ilustrados, as imagens acompanham o texto verbal, ajudando a criar um sentido mais completo da história ou da informação.

Essa integração de elementos verbais e não-verbais é amplamente utilizada para aumentar a eficácia da comunicação, tornando a mensagem mais atraente e de fácil entendimento. Nos textos multimodais, como nos sites e nas redes sociais, essa combinação é ainda mais evidente, visto que o público interage simultaneamente com palavras, imagens e vídeos, criando uma experiência comunicativa rica e diversificada.

IMPORTÂNCIA DA DECODIFICAÇÃO DOS DOIS TIPOS DE TEXTO

Para que a comunicação seja bem-sucedida, é essencial que o leitor ou observador saiba decodificar tanto os textos verbais quanto os não-verbais. Nos textos verbais, a habilidade de compreender palavras, estruturas e contextos é crucial. Já nos textos não-verbais, é fundamental interpretar corretamente os símbolos, gestos e elementos visuais, compreendendo suas nuances culturais e suas intenções comunicativas.

Dominar a interpretação de ambos os tipos de texto permite ao leitor um olhar mais completo sobre o conteúdo, ampliando suas capacidades de análise crítica e facilitando a compreensão em diversas situações, como na leitura de livros, no consumo de mídias digitais ou mesmo na interpretação de artes visuais e sinalizações.

DICAS PRÁTICAS PARA COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO

Compreender e interpretar textos com precisão requer uma série de habilidades e estratégias que facilitam a decodificação e a análise crítica das informações. A seguir, apresentamos algumas dicas práticas que podem auxiliar no aprimoramento dessas competências, especialmente para estudantes que enfrentam provas e concursos.

► Resuma o Texto

Uma das formas mais eficazes de garantir que você compreendeu o texto é fazer um resumo. Ao final de cada parágrafo ou seção, tente sintetizar a ideia principal em poucas palavras ou frases. Esse exercício ajuda a identificar o tema central e os argumentos chave do autor, além de facilitar a organização das ideias.

Exemplo: Ao ler um artigo sobre meio ambiente, anote os pontos principais, como causas do desmatamento, consequências para a biodiversidade e possíveis soluções.

► Utilize Dicionários e Ferramentas de Busca

Durante a leitura, é comum se deparar com palavras desconhecidas ou expressões que dificultam o entendimento. Mantenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto para consultar o significado de termos difíceis. Esse hábito melhora o vocabulário e contribui para uma leitura mais fluida.

Dica: Hoje, diversas ferramentas digitais, como aplicativos de dicionário e tradutores online, permitem uma consulta rápida e eficiente.

► Atente-se aos Detalhes

Informações como datas, nomes, locais e fontes citadas no texto são elementos importantes que ajudam a ancorar a argumentação do autor. Ficar atento a esses detalhes é crucial para a compreensão exata do texto e para responder corretamente a perguntas objetivas ou de múltipla escolha em provas.

- **Exemplo:** Em um texto sobre história, anotar as datas de eventos e os personagens envolvidos facilita a memorização e o entendimento cronológico.

► Sublinhe Informações Importantes

Uma técnica prática para melhorar a compreensão é sublinhar ou destacar partes mais relevantes do texto. Isso permite que você se concentre nos pontos principais e nas ideias centrais, separando fatos de opiniões. A sublinhar frases que contêm dados concretos, você facilita a visualização e revisão posterior.

Dica: Se estiver estudando em materiais digitais, use ferramentas de marcação de texto para destacar trechos importantes e criar notas.

► Perceba o Enunciado das Questões

Em provas de leitura, é comum encontrar questões que pedem compreensão ou interpretação do texto. Identificar a diferença entre esses dois tipos de pergunta é essencial:

Questões que esperam compreensão costumam vir com enunciados como “O autor afirma que...” ou “De acordo com o texto...”. Essas perguntas exigem que o leitor se atenha ao que está claramente exposto no texto.

Questões que esperam interpretação vêm com expressões como “Conclui-se que...” ou “O texto permite deduzir que...”. Essas perguntas exigem que o leitor vá além do que está escrito, inferindo significados com base no conteúdo e em seu próprio repertório.

► Relacione o Texto com Seus Conhecimentos Prévios

A interpretação de um texto é profundamente influenciada pelo conhecimento prévio do leitor sobre o tema abordado. Portanto, ao ler, tente sempre relacionar as informações do texto com o que você já sabe. Isso ajuda a criar conexões mentais, tornando a interpretação mais rica e contextualizada.

Exemplo: Ao ler um texto sobre mudanças climáticas, considere suas próprias experiências e leituras anteriores sobre o tema para formular uma análise mais completa.

► Identifique o Propósito do Autor

Outro aspecto importante na interpretação de textos é compreender a intenção do autor. Tente identificar o objetivo por trás do texto: o autor deseja informar, persuadir, argumentar, entreter? Essa identificação é essencial para interpretar corretamente o tom, a escolha das palavras e os argumentos apresentados.

Exemplo: Em uma crônica humorística, o autor pode utilizar ironia para criticar um comportamento social. Identificar esse tom permite uma interpretação mais precisa.

► Releia o Texto Quando Necessário

A leitura atenta e pausada é fundamental, mas muitas vezes é necessário fazer uma segunda leitura para captar detalhes que passaram despercebidos na primeira. Ao reler, o leitor pode verificar a coesão e a coerência do texto, além de confirmar sua compreensão sobre os fatos e as ideias centrais.

Dica: Durante a releitura, tente focar em partes que parecem confusas inicialmente ou nas quais surgiram dúvidas.

► Contextualize Figuras de Linguagem e Elementos Subjetivos

Muitos textos, especialmente os literários, utilizam figuras de linguagem (como metáforas, ironias e hipérboles) para enriquecer o conteúdo. Para interpretar esses recursos, é necessário compreender o contexto em que foram usados e o efeito que o autor deseja provocar no leitor.

Exemplo: Em uma poesia, uma metáfora pode estar presente para criar uma comparação implícita entre dois elementos, e a correta interpretação desse recurso enriquece a leitura.

► Pratique Regularmente

Compreensão e interpretação são habilidades que se desenvolvem com a prática. Quanto mais textos você ler e analisar, maior será sua capacidade de decodificar informações e realizar inferências. Diversifique suas leituras, incluindo textos literários, científicos, jornalísticos e multimodais para ampliar sua gama de interpretação.

MATEMÁTICA

MATEMÁTICA: RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES-PROBLEMA, ENVOLVENDO: ADIÇÃO, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO, DIVISÃO, POTENCIAÇÃO OU RADICAÇÃO COM NÚMEROS RACIONAIS, NAS SUAS REPRESENTAÇÕES FRACIONÁRIA OU DECIMAL

A habilidade de resolver problemas matemáticos é aprimorada através da prática e do entendimento dos conceitos fundamentais. Neste contexto, a manipulação de números racionais, seja em forma fracionária ou decimal, mostra-se como um aspecto essencial. A familiaridade com essas representações numéricas e a capacidade de transitar entre elas são competências essenciais para a resolução de uma ampla gama de questões matemáticas. Vejamos alguns exemplos:

01. (Câmara Municipal de São José dos Campos/SP – Analista Técnico Legislativo – Designer Gráfico – VUNESP) Em um condomínio, a caixa d'água do bloco A contém 10 000 litros a mais de água do que a caixa d'água do bloco B. Foram transferidos 2 000 litros de água da caixa d'água do bloco A para a do bloco B, ficando o bloco A com o dobro de água armazenada em relação ao bloco B. Após a transferência, a diferença das reservas de água entre as caixas dos blocos A e B, em litros, vale

(A) 4 000.
(B) 4 500.
(C) 5 000.
(D) 5 500.
(E) 6 000.

Resolução:

$$A = B + 10000 \quad (I)$$

$$\text{Transferidos: } A - 2000 = 2.B, \text{ ou seja, } A = 2.B + 2000 \quad (II)$$

Substituindo a equação (II) na equação (I), temos:

$$2.B + 2000 = B + 10000$$

$$2.B - B = 10000 - 2000$$

$$B = 8000 \text{ litros (no início)}$$

$$\text{Assim, } A = 8000 + 10000 = 18000 \text{ litros (no início)}$$

Portanto, após a transferência, fica:

$$A' = 18000 - 2000 = 16000 \text{ litros}$$

$$B' = 8000 + 2000 = 10000 \text{ litros}$$

$$\text{Por fim, a diferença é de : } 16000 - 10000 = 6000 \text{ litros}$$

Resposta: E.

02. (EBSERH/ HUSM/UFMS/RS – Analista Administrativo – AACP) Uma revista perdeu $\frac{1}{5}$ dos seus 200.000 leitores. Quantos leitores essa revista perdeu?

(A) 40.000.
(B) 50.000.
(C) 75.000.
(D) 95.000.
(E) 100.000.

Resolução:

Observe que os 200.000 leitores representa o todo, daí devemos encontrar $\frac{1}{5}$ desses leitores, ou seja, encontrar $\frac{1}{5}$ de 200.000.

$$\frac{1}{5} \times 200.000 = \frac{1 \times 200.000}{5} = \frac{200.000}{5} = 40.000$$

Desta forma, 40000 representa a quantidade que essa revista perdeu

Resposta: A.

03. (PM/SP – Oficial Administrativo – VUNESP) Uma pessoa está montando um quebra-cabeça que possui, no total, 512 peças. No 1.º dia foram montados $\frac{5}{16}$ do número total de peças e, no 2.º dia foram montados $\frac{3}{8}$ do número de peças restantes. O número de peças que ainda precisam ser montadas para finalizar o quebra-cabeça é:

(A) 190.

(B) 200.

(C) 210.

(D) 220.

(E) 230.

Resolução:

Neste exercício temos que 512 é o total de peças, e queremos encontrar a parte, portanto é a mesma forma de resolução do exercício anterior:

No 1.º dia foram montados $\frac{5}{16}$ do número total de peças Logo é $\frac{5}{16}$ de 512, ou seja:

$$\frac{5}{16} \times 512 = \frac{5 \times 512}{16} = \frac{2560}{16} = 160$$

Assim, 160 representa a quantidade de peças que foram montadas no primeiro dia. Para o segundo dia teremos $512 - 160 = 352$ peças restantes, então devemos encontrar $\frac{3}{8}$ de 352, que foi a quantidade montada no segundo dia.

$$\frac{3}{8} \times 352 = \frac{3 \times 352}{8} = \frac{1056}{8} = 132$$

Logo, para encontrar quantas peças ainda precisam ser montadas iremos fazer a subtração $352 - 132 = 220$.

Resposta: D.

04. (Pref. Maranguape/CE – Prof. de educação básica – Matemática – GR Consultoria e Assessoria) João gastou R\$ 23,00, equivalente a terça parte de $\frac{3}{5}$ de sua mesada. Desse modo, a metade do valor da mesada de João é igual a:

(A) R\$ 57,50;

(B) R\$ 115,00;

(C) R\$ 172,50;

(D) R\$ 68,50.

Resolução:

Vamos representar a mesada pela letra x .

Como ele gastou a terça parte (que seria $1/3$) de $3/5$ da mesada (que equivale a 23,00), podemos escrever da seguinte maneira:

$$\frac{1}{3} \cdot \frac{3}{5} x = \frac{x}{5} = 23 \rightarrow x = 23 \cdot 5 \rightarrow x = 115$$

Logo, a metade de 115 = $115/2 = 57,50$

Resposta: A.

05. (FINEP – Assistente – CESGRANRIO) Certa praça tem 720 m^2 de área. Nessa praça será construído um chafariz que ocupará 600 dm^2 .

Que fração da área da praça será ocupada pelo chafariz?

- (A) $1/600$
- (B) $1/120$
- (C) $1/90$
- (D) $1/60$
- (E) $1/12$

Resolução:

$600 \text{ dm}^2 = 6 \text{ m}^2$

$$\frac{6}{720} : \frac{6}{6} = \frac{1}{120}$$

Resposta: B.

MÍNIMO MÚLTIPLO COMUM E MÁXIMO DIVISOR COMUM

MÁXIMO DIVISOR COMUM (MDC)

É o **maior número** que é divisor comum de todos os números dados. Para o cálculo do MDC usamos a **decomposição em fatores primos**. Procedemos da seguinte maneira:

Após decompor em fatores primos, o MDC é o produto dos **FATORES COMUNS** obtidos, cada um deles elevado ao seu **MENOR EXPOENTE**. Exemplo:

MDC (18,24,42) =

Decomposição de 18

$$\begin{array}{r|l} 18 & 2 \\ & 9 \ 3 \\ & 3 \ 3 \\ & 1 \ 2 \times 3 \times 3 \\ & \downarrow \\ & 2 \times 3^2 \end{array}$$

Decomposição de 24

$$\begin{array}{r|l} 24 & 2 \\ & 12 \ 2 \\ & 6 \ 2 \\ & 3 \ 3 \\ & 1 \ 2 \times 2 \times 2 \times 3 \\ & \downarrow \\ & 2^3 \times 3 \end{array}$$

Decomposição de 42

$$\begin{array}{r|l} 42 & 2 \\ & 21 \ 3 \\ & 7 \ 7 \\ & 1 \ 2 \times 3 \times 7 \\ & \downarrow \\ & 2 \times 3 \times 7 \end{array}$$

Observe que os fatores comuns entre eles são: 2 e 3, então pegamos os de menores expoentes: $2 \times 3 = 6$. Logo o Máximo Divisor Comum entre 18,24 e 42 é 6.

MÍNIMO MÚLTIPLO COMUM (MMC)

É o menor número positivo que é múltiplo comum de todos os números dados. A técnica para acharmos é a mesma do MDC, apenas com a seguinte ressalva:



O MMC é o produto dos **FATORES COMUNS E NÃO-COMUNS**, cada um deles elevado ao **SEU MAIOR EXPOENTE**.

Pegando o exemplo anterior, teríamos:

MMC (18,24,42) =

Fatores comuns e não-comuns = 2, 3 e 7

Com maiores expoentes: $2^3 \times 3^2 \times 7 = 8 \times 9 \times 7 = 504$. Logo o Mínimo Múltiplo Comum entre 18, 24 e 42 é 504.

Temos ainda que o produto do MDC e MMC é dado por: **MDC (A,B) . MMC (A,B) = A.B**

RAZÃO E PROPORÇÃO

RAZÃO

É uma fração, sendo *a* e *b* dois números a sua razão, chama-se *razão de a para b*: **a/b** ou **a:b**, assim representados, sendo *b* ≠ 0. Temos que:

$$\frac{a}{b} \Rightarrow \text{antecedente}$$

$$b \Rightarrow \text{consequente}$$

Exemplo:

(SEPLAN/GO – PERITO CRIMINAL – FUNIVERSA) Em uma ação policial, foram apreendidos 1 traficante e 150 kg de um produto parecido com maconha. Na análise laboratorial, o perito constatou que o produto apreendido não era maconha pura, isto é, era uma mistura da *Cannabis sativa* com outras ervas. Interrogado, o traficante revelou que, na produção de 5 kg desse produto, ele usava apenas 2 kg da *Cannabis sativa*; o restante era composto por várias “outras ervas”. Nesse caso, é correto afirmar que, para fabricar todo o produto apreendido, o traficante usou

(A) 50 kg de *Cannabis sativa* e 100 kg de outras ervas.
 (B) 55 kg de *Cannabis sativa* e 95 kg de outras ervas.
 (C) 60 kg de *Cannabis sativa* e 90 kg de outras ervas.
 (D) 65 kg de *Cannabis sativa* e 85 kg de outras ervas.
 (E) 70 kg de *Cannabis sativa* e 80 kg de outras ervas.

Resolução:

O enunciado fornece que a cada 5kg do produto temos que 2kg da *Cannabis sativa* e os demais *outras ervas*. Podemos escrever em forma de razão $\frac{2}{5}$, logo:

$$\frac{2}{5} \cdot 150 = 60\text{kg de Cannabis sativa}$$

$$\therefore 150 - 60 = 90\text{kg de outras ervas}$$

Resposta: C

Razões Especiais

São aquelas que recebem um nome especial. Vejamos algumas:

Velocidade: é razão entre a distância percorrida e o tempo gasto para percorrê-la.

$$v = \frac{\text{Distância}}{\text{Tempo}}$$

Densidade: é a razão entre a massa de um corpo e o seu volume ocupado por esse corpo.

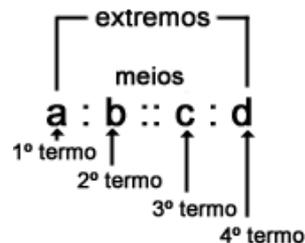
$$d = \frac{\text{Massa}}{\text{Volume}}$$

PROPORÇÃO

É uma igualdade entre duas frações ou duas razões.

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \text{ ou } a : b :: c : d$$

Lemos: a esta para b, assim como c está para d. Ainda temos:



• Propriedades da Proporção

– Propriedade Fundamental: o produto dos meios é igual ao produto dos extremos:

$$a \cdot d = b \cdot c$$

– A soma/diferença dos dois primeiros termos está para o primeiro (ou para o segundo termo), assim como a soma/diferença dos dois últimos está para o terceiro (ou para o quarto termo).

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \rightarrow \frac{a+b}{a} = \frac{c+d}{c} \text{ ou } \frac{a+b}{b} = \frac{c+d}{d}$$

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \rightarrow \frac{a-b}{a} = \frac{c-d}{c} \text{ ou } \frac{a-b}{b} = \frac{c-d}{d}$$

– A soma/diferença dos antecedentes está para a soma/diferença dos consequentes, assim como cada antecedente está para o seu consequente.

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \rightarrow \frac{a+c}{b+d} = \frac{a}{b} \text{ ou } \frac{a+c}{b+d} = \frac{c}{d}$$

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \rightarrow \frac{a-c}{b-d} = \frac{a}{b} \text{ ou } \frac{a-c}{b-d} = \frac{c}{d}$$



LEGISLAÇÃO MUNICIPAL

ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO DE CAMPINAS – LEI MUNICIPAL Nº 1.399/55 (ARTIGO 15 E ARTIGOS 184 A 204)

LEI Nº 1.399, DE 08 DE NOVEMBRO DE 1955

Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Campinas.

A Câmara Municipal decreta e eu, Prefeito do Município de Campinas, promulgo a seguinte Lei:

TÍTULO II DO PROVIMENTO E DA VACÂNCIA

(...)

CAPÍTULO II DA NOMEAÇÃO

SEÇÃO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 15. Estágio probatório é o período de 1 (um) ano de efetivo exercício do funcionário nomeado em virtude de concurso. (ver Art. 141 da LOM) (ver arts. 87 e 88 deste Estatuto) (ver Decreto nº 11.340, de 09/11/1993) (ver art. 6º da Emenda Constitucional 19, de 04/06/1998 - estabilidade após 3 anos); (ver Decreto nº 21.019, de 25/08/2020)

§ 1º No período de estágio apurar-se-ão os seguintes requisitos:

- I - Idoneidade moral;
- II - Assiduidade;
- III - Disciplina;
- IV - Eficiência.

§ 2º Os Diretores de Departamento, o Inspetor Fiscal e o Secretário Geral da Câmara, em cujas repartições sirvam funcionários sujeitos ao estágio probatório, tendo em vista os requisitos enumerados nos itens I e IV do § anterior, prestarão informações aos órgãos de Pessoal da Prefeitura ou da Câmara, a fim de que sejam anotados na ficha do estagiário.

§ 3º O órgão do Pessoal, 30 (trinta) dias antes de decorrido o prazo do estágio, fornecerá ao Prefeito ou à Mesa da Câmara informações sobre a conveniência ou não da confirmação de sua nomeação.

§ 4º Dessa informação, se contrária, será dada vista ao estagiário, pelo prazo de 5 (cinco) dias.

§ 5º Julgando a informação ou parecer e a defesa, o Prefeito, se julgar aconselhável a exoneração do funcionário, determinará a lavratura dos respectivos decretos.

§ 6º Se a decisão do Prefeito for favorável à permanência do funcionário, a confirmação não dependerá de qualquer novo ato.

§ 7º A apuração dos requisitos de que trata o § 1º deverá processar-se de modo que a exoneração do funcionário possa ser feita antes de findo o período do estágio.

§ 8º A conclusão do estágio importará na efetivação automática do funcionário.

TÍTULO IV DO REGIME DISCIPLINAR

(...)

CAPÍTULO II DOS DEVERES

Art. 184. São deveres dos funcionários:

- I - Assiduidade;
- II - Pontualidade;
- III - Discrção;
- IV - Urbanidade;
- V - Lealdade às instituições constitucionais e administrativas a que servir;
- VI - Observância das normas legais e regulamentares;
- VII - Obediência às ordens superiores exceto quando manifestadamente ilegais;
- VIII - Levar ao conhecimento da autoridade superior irregularidade de que tiver ciência em razão do cargo;
- IX - Zelar pela economia e conservação do material que lhe for confiado;
- X - Providenciar para que esteja sempre em ordem no assentamento individual, a sua declaração de família;
- XI - Atender prontamente:
 - a) às requisições para defesa da Fazenda Pública;
 - b) à expedição das certidões requeridas para a defesa de direito.

CAPÍTULO III DAS PROIBIÇÕES

Art. 185. Ao funcionário é proibido:

- I - Referir-se de modo depreciativo em informação, parecer ou despacho às autoridades e atos da administração pública, podendo, porém em trabalho assinado, criticá-los do ponto de vista doutrinário ou de organização do serviço;
- II - Retirar sem prévia autorização da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;
- III - Promover manifestação de apreço ou de despreço, fazer circular ou subscrever lista de donativos no recinto da repartição;
- IV - Valer-se do cargo para lograr proveito pessoal;
- V - Coagir ou aliciar subordinados com objetivos de natureza partidária;

VI - Participar da gerência ou da administração de empresas industrial ou comercial, salvo quando estiver de licença para tratar de interesses particulares ou em disponibilidade e durante o período de afastamento;

VII - Praticar a usura em qualquer das formas;

VIII - Pleitear como procurador, ou intermediário, junto às repartições públicas municipais, salvo quando se tratar de percepção de vencimentos ou vantagens de parente até 2º grau;

IX - Receber propinas, comissões, presentes e vantagens de qualquer espécie em razão das atribuições;

X - Cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em Lei, o desempenho de encargo que lhe competir ou a seus subordinados.

CAPÍTULO IV DA RESPONSABILIDADE

Art. 186. Pelo exercício irregular de suas atribuições, o funcionário responde civil, penal e administrativamente.

Art. 187. A responsabilidade civil decorre de procedimento doloso ou culposo, que importe em prejuízo para a Fazenda Municipal ou de terceiros.

§ 1º A indenização de prejuízos causados poderá ser liquidada mediante o desconto em prestações mensais, não excedentes da 10ª (décima) parte do vencimento ou remuneração, na falta de outros bens que respondam pela indenização.

§ 2º Tratando-se de danos causados a terceiros, responderá o funcionário perante a Fazenda Municipal, em ação regressiva proposta depois de transitado em julgado a decisão de última instância que houver condenado a Fazenda a indenizar o terceiro prejudicado.

Art. 188. A responsabilidade penal abrange os crimes e contravenções imputados ao funcionário nessa qualidade.

Art. 189. A responsabilidade administrativa resulta de atos ou omissões praticados no desempenho das atribuições funcionais.

Art. 190. As cominações civis, penais, disciplinares, poderão acumular-se sendo umas e outras independentes entre si, bem assim as instâncias civil, penal e administrativa.

CAPÍTULO V DAS PENALIDADES

Art. 191. São penas disciplinares:

I - Advertência;

II - Repreensão;

III - Multas;

IV - Suspensão;

V - Demissão;

VI - Cassação de aposentadoria e disponibilidade.

Art. 192. Na aplicação das penas disciplinares serão consideradas a natureza e a gravidade da infração e os danos que dela provierem para o serviço público.

Art. 193. Será punido o funcionário que, sem justa causa, deixar de submeter-se à inspeção médica determinada por autoridade competente.

Art. 194. A pena de advertência será aplicada verbalmente em casos de natureza leve, de desobediência ou falta de cumprimento dos deveres, devendo constar somente do assentamento pessoal.

Art. 195. No caso de abandono de cargo, o chefe da repartição ou serviço onde tenha exercício o funcionário, promoverá a publicação do edital de chamamento, pelo prazo de 20 (vinte) dias.

Parágrafo único. Findo o prazo fixado neste artigo e não tendo sido feita prova de força maior, o chefe de repartição ou serviço proporá a expedição de decreto de demissão.

Art. 196. A pena de repreensão será aplicada por escrito, nos casos de desobediência ou falta de cumprimento dos deveres.

Art. 197. A pena de suspensão, que não excederá de 90 (noventa) dias, será aplicada em casos de falta grave ou reincidência.

Parágrafo único. Quando houver conveniência para o serviço, a pena de suspensão poderá ser convertida em multa de até 50 % (cinquenta por cento) por dia do vencimento ou remuneração, obrigado, neste caso, o funcionário a permanecer em serviço.

Art. 198. A pena de demissão será aplicada nos casos de:

I - Crime contra a administração pública;

II - Abandono do cargo;

III - Incontinência pública e escandalosa e embriaguez habitual;

IV - Insubordinação grave em serviço;

V - Ofensa física em serviço contra o funcionário ou particular, salvo em legítima defesa;

VI - Aplicação irregular dos dinheiros públicos;

VII - Lesão aos cofres públicos e delapidação do patrimônio municipal;

VIII - Corrupção passiva nos termos da Lei Penal;

IX - Transgressão de qualquer dos itens IV a X do artigo 185.

§ 1º Considera-se abandono de cargo a ausência em serviço, sem justa causa, por mais de 30 (trinta) dias consecutivos ou entradas atrasadas ou saídas antecipadas na forma prevista no item II do artigo 134, desde que em número superior a 90 (noventa), ocorridas consecutivamente. (nova redação de acordo com a Lei nº 3.441, de 09/03/1966)

§ 2º Será ainda demitido o servidor que, durante o ano, faltar ao serviço 60 (sessenta) dias interpoladamente, sem causa justificada, ou apresentar, consecutivamente ou não, entradas atrasadas ou saídas antecipadas em número superior a 30% (trinta por cento) do total de entradas ou saídas no ano, de acordo com a jornada de trabalho, a saber: (nova redação de acordo com o art. 69 da Lei nº 8.219, de 23/12/1994)

I - 8/40 horas mais de 120 entradas/saídas

II - inferior a 8 e superior a 4 horas mais de 60 entradas/saídas

III - plantões mais de 15 entradas/saídas"

Art. 199. O ato de demissão mencionará sempre a causa da penalidade.

Art. 200. Atenta à gravidade da falta, a demissão poderá ser aplicada com a nota de "a bem do serviço público".

Art. 201. Para a imposição da pena disciplinar, são competentes:

I - O Prefeito Municipal nos casos de demissão, multa, cassação de aposentadoria e disponibilidade e suspensão por mais de 30 (trinta) dias;

II - O Diretor do Departamento e Inspetor Fiscal, nos demais casos.

Art. 202. Será cassada a aposentadoria e disponibilidade se ficar provado que o inativo:

- I - Praticou falta grave no exercício do cargo;
- II - Aceitou ilegalmente cargo ou função pública;
- III - Aceitou representação de Estado estrangeiro sem prévia autorização do Presidente da República;
- IV - Praticou usura em qualquer das suas formas.

Parágrafo único. Será igualmente cassada a disponibilidade ao funcionário que não assumir no prazo legal o exercício do cargo em que for aprovado.

Art. 203. Será aplicada a pena de disponibilidade ao funcionário em gozo de estabilidade, quando a conveniência do serviço público aconselhar o seu afastamento.

Art. 204. Prescreverá:

I - Em 2 (dois) anos a falta sujeita a repreensão, multa ou suspensão;

II - Em 4 (quatro) anos as faltas sujeitas:

- a) A pena de demissão no caso do § 2º do artigo 198;
- b) Cassação de aposentadoria e disponibilidade.

Parágrafo único. A falta também prevista na Lei Penal como crime, prescreverá juntamente com estes.

(...)

**DECRETO MUNICIPAL Nº 21.019/2020 – DISPÕE
SOBRE O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO PROBATÓRIA
DO SERVIDOR**

DECRETO Nº 21.019, DE 25 DE AGOSTO DE 2020

Regulamenta o Programa de Avaliação Probatória no Município de Campinas.

O Prefeito do Município de Campinas, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO o disposto no § 4º do art. 41 da Constituição Federal; e

CONSIDERANDO o disposto nos arts. 12 e 15 da Lei nº 1.399, de 08 de novembro de 1.955,

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído o Programa de Avaliação Probatória, que visa a aferir a aptidão do servidor admitido por concurso público, tendo como objetivo final a aquisição de estabilidade no cargo ocupado, nos termos do § 4º do art. 41 da Constituição Federal.

Art. 2º A avaliação probatória é o instrumento legal pelo qual serão avaliadas a aptidão e a capacidade demonstradas no exercício das atribuições do cargo, tendo como finalidade a eficiência nos serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Campinas.

§ 1º O estágio probatório ocorrerá durante os 03 (três) anos iniciais de efetivo exercício do servidor estagiário, ressalvadas as hipóteses de suspensão previstas neste Decreto.

§ 2º Durante o estágio probatório apurar-se-ão a aptidão, a conduta e o comportamento do servidor estagiário para determinar a sua permanência, ou não, no serviço público.

§ 3º O estágio probatório será composto de 06 (seis) avaliações semestrais, sem as quais, devidamente cumpridas e com aprovação, o servidor estagiário não alcançará a estabilidade.

§ 4º Cada semestre avaliativo terá, obrigatoriamente, as etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação, sendo que, em cada uma delas, será dada ciência ao servidor estagiário.

Art. 3º Os critérios e as competências para a avaliação probatória, durante o estágio probatório, serão:

I - avaliação de desempenho no cargo: aptidão e capacidade demonstradas no exercício das atribuições no cargo ocupado.

II - eficiência: resultados apresentados ou entregues com qualidade, primando pela economicidade, redução de desperdícios, rapidez, produtividade e rendimento funcional;

III - disciplina: observância de preceitos e normas legais, submissão aos regulamentos e diligência na utilização de equipamentos e materiais, visando à sua conservação e economia; uso de trajes convenientes em serviço e de uniforme, quando for o caso;

IV - subordinação: respeito à hierarquia e acatamento das requisições de tarefas ainda que não rotineiras, mas correlatas às funções do seu cargo;

V - dedicação ao serviço: iniciativa, proposição de soluções adequadas às questões ou dúvidas surgidas no trabalho, contribuição com novas ideias tendo em vista as necessidades da unidade; cooperação com os colegas de trabalho, objetivando resultados conjuntos satisfatórios;

VI - ética/boa conduta: correto procedimento do servidor no que se refere, dentre outras hipóteses correlatas, à probidade, cortesia, urbanidade, lealdade, ao sigilo profissional, decoro, respeito aos colegas e comportamento adequado tanto nas relações pessoais quanto nas de trabalho;

VII - liderança: motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização;

VIII - proatividade: assumir responsabilidades, encontrar formas diferentes de executar uma ação, solucionar problemas e prevenir prejuízos;

IX - assiduidade e pontualidade: comparecimento regular ao trabalho e o cumprimento dos horários estabelecidos ou determinados;

X - aptidão física e/ou mental: condições de saúde física e/ou mental do servidor estagiário compatíveis com as atribuições do cargo do qual é titular.

Art. 4º Será de responsabilidade do superior hierárquico planejar, acompanhar e avaliar o desempenho do servidor estagiário, utilizando-se do instrumento de avaliação probatória, conforme definido neste Decreto.

§ 1º Considera-se superior hierárquico, para fins deste Decreto, o responsável pela gestão da unidade de trabalho a que o servidor estagiário estiver vinculado. (ver Resolução nº 01, de 09/03/2021-SGDP)

§ 2º A avaliação probatória para os servidores admitidos no cargo de Guarda Municipal será realizada pelo superior hierárquico em conjunto com a comissão interna nomeada pelo(a) Secretário(a) da Pasta.

§ 3º Caso o servidor estagiário cumpra sua jornada em mais de uma unidade de trabalho, o instrumento de avaliação probatória deverá ser realizado em conjunto pelos responsáveis das respectivas unidades.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Analista de Gestão de Pessoas

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES

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.