



CNPQ

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

Analista Pleno I: Administração de Pessoal

EDITAL Nº 1 - CNPQ, DE 20 DE SETEMBRO DE 2023

CÓD: SL-161ST-23
7908433243656

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.	9
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.	12
3. Domínio da ortografia oficial.	19
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referenciação, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual.	20
5. Emprego de tempos e modos verbais.	22
6. Domínio da estrutura morfossintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.	23
7. Emprego das classes de palavras.	26
8. Emprego dos sinais de pontuação.	34
9. Concordância verbal e nominal.	36
10. Regência verbal e nominal.	37
11. Emprego do sinal indicativo de crase.	40
12. Colocação PRONOMINAL.	41
13. Reescrita de frases e parágrafos do texto. ou de trechos de texto. Substituição de palavras Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.	41
14. Significação das palavras.	42
15. Redação Oficial. Redação de pareceres, notas técnicas, termos de referência e instrumentos editais.	43

Raciocínio Lógico e Quantitativo

1. Estruturas Lógicas.	61
2. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções e conclusões.	62
3. Lógica sentencial (ou proposicional): Proposições simples e compostas, Tabelas-verdade, Equivalências, Diagramas lógicos.	62
4. Princípios de contagem e probabilidade.	66
5. Conjuntos: regras básicas — pertinência; inclusão; operações de união e intersecção; complemento e diferença de conjuntos;	68

Noções de Direito Administrativo

1. Estado, governo e administração pública: Conceitos, elementos, poderes, natureza, fins e princípios; Princípios básicos da administração.	75
2. Direito administrativo: Conceito, fontes e princípios.	78
3. Ato administrativo: Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies; Invalidação, anulação e revogação; Prescrição.	82
4. Agentes administrativos: Investidura e exercício da função pública; Direitos e deveres dos funcionários públicos; regimes jurídicos.	93
5. Processo administrativo: Conceito, princípios, fases e modalidades; Lei nº 9.784/1999 (regula o processo administrativo no âmbito da administração pública).	104
6. Poderes da administração: Vinculado, discricionário, hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia; Enriquecimento ilícito e uso e abuso de poder.	113

ÍNDICE

7. Responsabilidade civil da administração: Evolução doutrinária e reparação do dano	120
8. Serviços públicos: Conceito, classificação, regulamentação, formas e competência de prestação	121
9. Organização administrativa: Administração direta e indireta, centralizada e descentralizada; Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista	133
10. Controle e responsabilização da administração: Controle administrativo; Controle judicial; Controle legislativo	136
11. Responsabilidade civil do Estado	142
12. Licitações e contratos administrativos: Lei nº 8.666/1993	147
13. Lei nº 14.133/2021	180

Noções de Direito Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	223
2. Princípios fundamentais	225
3. Aplicabilidade das normas constitucionais: Normas de eficácia plena, contida e limitada; Normas programáticas.....	225
4. Direitos e garantias fundamentais: Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, direitos de nacionalidade, direitos políticos, partidos políticos	228
5. Organização político-administrativa do Estado: Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios.....	237
6. Poder Executivo: Atribuições e responsabilidades do presidente da República	244

Noções de Administração Pública

1. Estrutura e estratégia organizacional.....	249
2. Administração pública: do modelo racional legal ao paradigma pós-burocrático	250
3. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público	261
4. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	263
5. Novas tecnologias gerenciais: gestão da qualidade, impactos sobre a configuração das organizações públicas e sobre os processos de gestão	264
6. Excelência nos serviços públicos.....	266
7. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	269
8. Gestão de programas e projetos em ciência, tecnologia e inovação	270
9. Ferramentas de acompanhamento e avaliação: construção de indicadores, prospecção e avaliação de cenários.....	271
10. O paradigma do cliente na gestão pública	271
11. Gestão estratégica; Planejamento estratégico	274
12. Tecnologia da informação, organização e cidadania	277
13. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	277
14. Aspectos sociais, ambientais e de governança (ASG) na administração pública	279
15. Noções de Orçamento Público (PPA, LDO, LOA)	280

Noções de Informática (Exceto para os cargos 2, 3, 5 e 7)

1. Conceitos básicos de hardware e software: funcionamento do computador; conhecimentos dos componentes principais ...	289
2. Redes de Computadores: conceitos básicos	291
3. Noções do Sistema Operacional Windows (10 e 11)	298
4. Conceitos gerais de segurança da informação: proteção contra vírus e outras formas de softwares ou ações intrusivas.....	317
5. Dados: conceitos, atributos, métricas, transformação de dados.....	319
6. Ciência de Dados: governança da informação	326
7. Ferramentas de Produção Workspace (Power BI, Office, LibreOffice, Google Workspace)	328

Língua Inglesa

1. Compreensão de texto escrito em língua inglesa	363
2. Itens gramaticais relevantes para a compreensão dos conteúdos semânticos	363

Administração

1. Estratégia organizacional. Conceitos, questões-chave e condições necessárias para seu desenvolvimento	393
2. Processo administrativo. Funções administrativas. Planejamento, organização, direção e controle	400
3. Gestão por processos.....	407

Gestão de Pessoas

1. Evolução e funções da gestão de pessoas.	411
2. Recrutamento e seleção	413
3. Avaliação de desempenho e gestão do desempenho.....	418
4. Sistemas de recompensas.....	419
5. Desenvolvimento gerencial.....	428
6. Clima organizacional. Cultura organizacional.....	432
7. Grupos e equipes de trabalho.....	436
8. Qualidade de vida no trabalho.	441
9. Gestão de Programas de Saúde	442
10. Gestão da mudança: mudanças sociais, científicas, culturais e organizacionais. O indivíduo como ator da mudança	444
11. Aprendizagem organizacional e educação. Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional	447
12. Estratégias para gestão do autodesenvolvimento e gestão da aprendizagem organizacional	449
13. Métodos, estratégias e tendências em treinamento, desenvolvimento e educação. Diagnóstico de necessidades de treinamento	450
14. Elaboração e gerenciamento de projetos e programas educacionais.....	455
15. Teorias de aprendizagem e desenho/projeto instrucional	455
16. Avaliação de treinamento	456
17. Educação à distância	456
18. Gestão do conhecimento.....	458

19. Liderança; Estilos de liderança e situações de trabalho.....	463
20. Teorias da motivação. Comprometimento e satisfação no trabalho.....	467
21. People Analytics.....	468
22. Gestão estratégica de pessoas.....	469
23. Negociação e gestão de conflitos.....	472
24. Metodologias ágeis em gestão de pessoas.....	472
25. Valorização e reconhecimento.....	473
26. Legislação de pessoal no serviço público. Lei nº 8.112/1990.....	473
27. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.....	496
28. Tendências do futuro do serviço público.....	501
29. Lei da carreira CTI (Lei nº 8.691/1993).....	501

Conteúdo Digital:

Legislação e Ética na Administração Pública

1. Ética e função pública.....	4
2. Ética no setor público.....	5
3. Decreto nº 1.171/1994 e suas alterações (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal).....	6
4. Lei nº 8.112/1990 e suas alterações (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União).....	8
5. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações: Disposições gerais; Atos de improbidade administrativa.....	32

Legislação Trabalhista e Previdenciária

1. Seguridade Social: Origem e evolução legislativa no Brasil; Conceituação; Organização e princípios constitucionais.....	50
2. Legislação previdenciária no setor público; Lei nº 9.717/1998.....	60
3. Legislação Trabalhista: Princípios e fontes do direito do trabalho; Direitos constitucionais dos trabalhadores (Art. 7º da Constituição Federal de 1988).....	62

Atenção

- Para estudar o Material Digital acesse sua “Área do Aluno” em nosso site ou faça o resgate do material seguindo os passos da página 2.

<https://www.editorasolucao.com.br/customer/account/login/>

IDENTIFICANDO O TEMA DE UM TEXTO

O tema é a ideia principal do texto. É com base nessa ideia principal que o texto será desenvolvido. Para que você consiga identificar o tema de um texto, é necessário relacionar as diferentes informações de forma a construir o seu sentido global, ou seja, você precisa relacionar as múltiplas partes que compõem um todo significativo, que é o texto.

Em muitas situações, por exemplo, você foi estimulado a ler um texto por sentir-se atraído pela temática resumida no título. Pois o título cumpre uma função importante: antecipar informações sobre o assunto que será tratado no texto.

Em outras situações, você pode ter abandonado a leitura porque achou o título pouco atraente ou, ao contrário, sentiu-se atraído pelo título de um livro ou de um filme, por exemplo. É muito comum as pessoas se interessarem por temáticas diferentes, dependendo do sexo, da idade, escolaridade, profissão, preferências pessoais e experiência de mundo, entre outros fatores.

Mas, sobre que tema você gosta de ler? Esportes, namoro, sexualidade, tecnologia, ciências, jogos, novelas, moda, cuidados com o corpo? Perceba, portanto, que as temáticas são praticamente infinitas e saber reconhecer o tema de um texto é condição essencial para se tornar um leitor hábil. Vamos, então, começar nossos estudos?

Propomos, inicialmente, que você acompanhe um exercício bem simples, que, intuitivamente, todo leitor faz ao ler um texto: reconhecer o seu tema. Vamos ler o texto a seguir?

CACHORROS

Os zoológicos acreditam que o cachorro se originou de uma espécie de lobo que vivia na Ásia. Depois os cães se juntaram aos seres humanos e se espalharam por quase todo o mundo. Essa amizade começou há uns 12 mil anos, no tempo em que as pessoas precisavam caçar para se alimentar. Os cachorros perceberam que, se não atacassem os humanos, podiam ficar perto deles e comer a comida que sobrava. Já os homens descobriram que os cachorros podiam ajudar a caçar, a cuidar de rebanhos e a tomar conta da casa, além de serem ótimos companheiros. Um colaborava com o outro e a parceria deu certo.

Ao ler apenas o título “Cachorros”, você deduziu sobre o possível assunto abordado no texto. Embora você imagine que o texto vai falar sobre cães, você ainda não sabia exatamente o que ele falaria sobre cães. Repare que temos várias informações ao longo do texto: a hipótese dos zoológicos sobre a origem dos cães, a associação entre eles e os seres humanos, a disseminação dos cães pelo mundo, as vantagens da convivência entre cães e homens.

As informações que se relacionam com o tema chamamos de subtemas (ou ideias secundárias). Essas informações se integram, ou seja, todas elas caminham no sentido de estabelecer uma unidade de sentido. Portanto, pense: sobre o que exatamente esse texto fala? Qual seu assunto, qual seu tema? Certamente você chegou à conclusão de que o texto fala sobre a relação entre homens e cães. Se foi isso que você pensou, parabéns! Isso significa que você foi capaz de identificar o tema do texto!

Fonte: <https://portuguesrapido.com/tema-ideia-central-e-ideias-secundarias/>

IDENTIFICAÇÃO DE EFEITOS DE IRONIA OU HUMOR EM TEXTOS VARIADOS**Ironia**

Ironia é o recurso pelo qual o emissor diz o contrário do que está pensando ou sentindo (ou por pudor em relação a si próprio ou com intenção depreciativa e sarcástica em relação a outrem).

A ironia consiste na utilização de determinada palavra ou expressão que, em um outro contexto diferente do usual, ganha um novo sentido, gerando um efeito de humor.

Exemplo:



Na construção de um texto, ela pode aparecer em três modos: ironia verbal, ironia de situação e ironia dramática (ou satírica).

Ironia verbal

Ocorre quando se diz algo pretendendo expressar outro significado, normalmente oposto ao sentido literal. A expressão e a intenção são diferentes.

Exemplo: Você foi tão bem na prova! Tirou um zero incrível!

Ironia de situação

A intenção e resultado da ação não estão alinhados, ou seja, o resultado é contrário ao que se espera ou que se planeja.

Exemplo: Quando num texto literário uma personagem planeja uma ação, mas os resultados não saem como o esperado. No livro “Memórias Póstumas de Brás Cubas”, de Machado de Assis, a personagem título tem obsessão por ficar conhecida. Ao longo da vida, tenta de muitas maneiras alcançar a notoriedade sem suces-

novela é a extensão do texto, ou seja, o romance é mais longo. No romance nós temos uma história central e várias histórias secundárias.

Conto: obra de ficção onde é criado seres e locais totalmente imaginário. Com linguagem linear e curta, envolve poucas personagens, que geralmente se movimentam em torno de uma única ação, dada em um só espaço, eixo temático e conflito. Suas ações encaminham-se diretamente para um desfecho.

Novela: muito parecida com o conto e o romance, diferenciada por sua extensão. Ela fica entre o conto e o romance, e tem a história principal, mas também tem várias histórias secundárias. O tempo na novela é baseada no calendário. O tempo e local são definidos pelas histórias dos personagens. A história (enredo) tem um ritmo mais acelerado do que a do romance por ter um texto mais curto.

Crônica: texto que narra o cotidiano das pessoas, situações que nós mesmos já vivemos e normalmente é utilizado a ironia para mostrar um outro lado da mesma história. Na crônica o tempo não é relevante e quando é citado, geralmente são pequenos intervalos como horas ou mesmo minutos.

Poesia: apresenta um trabalho voltado para o estudo da linguagem, fazendo-o de maneira particular, refletindo o momento, a vida dos homens através de figuras que possibilitam a criação de imagens.

Editorial: texto dissertativo argumentativo onde expressa a opinião do editor através de argumentos e fatos sobre um assunto que está sendo muito comentado (polêmico). Sua intenção é convencer o leitor a concordar com ele.

Entrevista: texto expositivo e é marcado pela conversa de um entrevistador e um entrevistado para a obtenção de informações. Tem como principal característica transmitir a opinião de pessoas de destaque sobre algum assunto de interesse.

Cantiga de roda: gênero empírico, que na escola se materializa em uma concretude da realidade. A cantiga de roda permite as crianças terem mais sentido em relação a leitura e escrita, ajudando os professores a identificar o nível de alfabetização delas.

Receita: texto instrucional e injuntivo que tem como objetivo de informar, aconselhar, ou seja, recomendam dando uma certa liberdade para quem recebe a informação.

DISTINÇÃO DE FATO E OPINIÃO SOBRE ESSE FATO

Fato

O fato é algo que aconteceu ou está acontecendo. A existência do fato pode ser constatada de modo indiscutível. O fato pode é uma coisa que aconteceu e pode ser comprovado de alguma maneira, através de algum documento, números, vídeo ou registro.

Exemplo de fato:

A mãe foi viajar.

Interpretação

É o ato de dar sentido ao fato, de entendê-lo. Interpretamos quando relacionamos fatos, os comparamos, buscamos suas causas, previmos suas consequências.

Entre o fato e sua interpretação há uma relação lógica: se apontamos uma causa ou consequência, é necessário que seja plausível. Se comparamos fatos, é preciso que suas semelhanças ou diferenças sejam detectáveis.

Exemplos de interpretação:

A mãe foi viajar porque considerou importante estudar em outro país.

A mãe foi viajar porque se preocupava mais com sua profissão do que com a filha.

Opinião

A opinião é a avaliação que se faz de um fato considerando um juízo de valor. É um julgamento que tem como base a interpretação que fazemos do fato.

Nossas opiniões costumam ser avaliadas pelo grau de coerência que mantêm com a interpretação do fato. É uma interpretação do fato, ou seja, um modo particular de olhar o fato. Esta opinião pode alterar de pessoa para pessoa devido a fatores socioculturais.

Exemplos de opiniões que podem decorrer das interpretações anteriores:

A mãe foi viajar porque considerou importante estudar em outro país. Ela tomou uma decisão acertada.

A mãe foi viajar porque se preocupava mais com sua profissão do que com a filha. Ela foi egoísta.

Muitas vezes, a interpretação já traz implícita uma opinião.

Por exemplo, quando se mencionam com ênfase consequências negativas que podem advir de um fato, se enaltecem previsões positivas ou se faz um comentário irônico na interpretação, já estamos expressando nosso julgamento.

É muito importante saber a diferença entre o fato e opinião, principalmente quando debatemos um tema polêmico ou quando analisamos um texto dissertativo.

Exemplo:

A mãe viajou e deixou a filha só. Nem deve estar se importando com o sofrimento da filha.

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.

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

– **Sistema de autoridade** - resultado da distribuição das unidades organizacionais, é constituído por amplitude administrativa ou de controle, níveis hierárquicos, delegação, centralização e descentralização;

– **Sistema de comunicações** - resultado da integração das unidades organizacionais, é constituído por “o que”, “como”, “quando”, “de quem” e “para quem” comunicar.

Pode-se considerar mais um componente da estrutura organizacional o **sistema de decisão** (resultado da ação sobre as informações). Esse aspecto está relacionado a Drucker (1962), primeiro autor a acrescentar o sistema de decisão, passando para quatro os componentes da estrutura organizacional.

b. Etapas do processo decisório

O processo de tomada de decisão se divide em cinco etapas: reconhecimento, estudo das alternativas, planejamento, implementação e controle.

A **etapa de reconhecimento** consiste em reconhecer o problema ou a oportunidade sobre a qual a decisão vai ser tomada. Essa etapa é crucial, pois, se não for bem feita, todo o trabalho de uma equipe será desperdiçado. Pode ser considerada a mais difícil das cinco, pois é o pontapé inicial e todas as demais serão consequência dela.

O **estudo das alternativas** é a elaboração de alternativas de ação e consiste em elencar possibilidades para resolver o problema ou aproveitar a oportunidade. É necessário elaborar alternativas, pois se elas não existem, não há decisão a ser tomada.

Para facilitar essa segunda etapa, existe um instrumento gráfico chamado **árvore de decisão**. Esse instrumento avalia as alternativas disponíveis e normalmente é utilizado quando existem várias alternativas a serem analisadas.

A **etapa de planejamento** é a avaliação das vantagens e desvantagens de cada alternativa. É necessário ter senso crítico para poder analisar as alternativas, para que realmente se escolha a melhor delas.

A **etapa de implementação** corresponde a selecionar a alternativa que melhor se apresentou na etapa anterior. Após a alternativa ser escolhida, aconselha-se anunciá-la com confiança e de forma decisiva, para que a mudança decorrente dessa escolha não gere insegurança nos outros. Um erro comum é implementar a alternativa escolhida na época errada.

Na **etapa de controle**, avaliam-se os resultados da decisão. Assim, é necessário humildade, pois se os resultados não são os esperados, muitas vezes sai mais barato admitir o erro do que manter a decisão.

c. Condicionantes da estrutura organizacional

São condicionantes da estrutura organizacional:

– Objetivos e estratégias da empresa, estabelecidos no planejamento estratégico;

– Ambientes da empresa (internos e externos): os internos são rotinas administrativas, máquinas etc.; os externos são consumidores, fornecedores, governo, mídia, sindicatos, instituições financeiras, concorrentes, acionistas, variáveis sociais, variáveis econômicas, variáveis políticas e variáveis tecnológicas;

– Evolução tecnológica e tecnologia aplicada na empresa: novos desenvolvimentos em produtos e processos, além de novos avanços na ciência, que podem interferir nas atividades organizacionais;

– Recursos humanos, considerando habilidades, capacitações e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da empresa (funcionários capacitados e motivados são formas de aumentar a produtividade das empresas).

d. Níveis de influência da estrutura organizacional

Os três níveis de influência da estrutura organizacional são:

– **Nível estratégico** - substituição de produtos para se adequar ao mercado, nova filial;

– **Nível tático** - divisão de uma área em duas (produção e técnica) para melhor administrar os recursos da empresa;

– **Nível operacional** - alteração da estrutura organizacional.

• Tipos de planejamento nas empresas



https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Soares-3/publication/320024475_Estrutura_e_Processos_Organizacionais/links/59c95f04a6fdcc451d545e13/Estrutura-e-Processos-Organizacionais.pdf

e. Níveis de abrangência da estrutura organizacional

Podem ser considerados três níveis de abrangência quando do desenvolvimento e da implementação da estrutura organizacional nas empresas:

– **Nível de abrangência da empresa** - quando se analisa a empresa toda, independentemente da quantidade de negócios que ela tenha;

– **Nível de abrangência da unidade estratégica de negócio** - trata-se de transformar departamentos e divisões em “pequenas empresas” internas da organização, com autonomia operacional e mercadológica (a gestão financeira continua centralizada para otimizar os recursos das várias unidades autônomas);

– **Nível de abrangência da corporação** - considera-se a administração corporativa, que congrega mais de uma unidade estratégica de negócio.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO

No Brasil, considerando a trajetória histórica pela qual a gestão das entidades governamentais passaram, a Administração Pública tem evoluído de maneira positiva.

A relevância deste tema reside no contexto global de profundas transformações que a Administração Pública tem experimentado, processo que teve início na década de 70 e engloba diversas correntes de pensamento, formando o que é conhecido como “Nova

Hierarquia das Decisões

As decisões em uma empresa podem ter influência em diversas áreas desta e variam de acordo com a influência que possuem ao longo do tempo. Elas podem ser: estratégicas, táticas e operacionais.

Níveis hierárquicos e respectivos tipos de Planejamento e de decisões



Planejamento	Prazo	Amplitude	Nível Hierárquico	Risco
Estratégico	Longo	Toda a organização	Alta cúpula (Presidente, Diretor)	Maior
Tático	Médio	Determinado Departamento	Gerências departamentais	Médio
Operacional	Curto	Determinada atividade	Operacional (supervisores)	Menor

Portanto:

- O **nível estratégico** toma decisões estratégicas e realiza um planejamento estratégico
- O **nível tático** toma decisões táticas e realiza um planejamento tático
- O **nível operacional** toma decisões operacionais e realiza um planejamento operacional

As decisões são estágios para diversos problemas e sua complexidade é demasiadamente ampliada pela ambiguidade de um processo decisório deficiente. O pressuposto básico dessa afirmação é que o processo decisório envolve diferentes tipos de decisão e, em resumo, é uma questão de múltiplas variáveis. Alguns autores consideram a possibilidade das decisões também ser influenciada por outros fatores, como outras organizações, legislações e fornecedores, por exemplo, o que agrava (complica) ainda mais o processo de tomada de decisão.

Considerando o ambiente das organizações, no qual diversas mudanças motivadas pelo atual cenário econômico vêm ocorrendo, podemos analisar algumas tendências se destacando em relação à tomada de decisão, tais como: o estudo da concorrência, análise de cenários, uso expansivo de tecnologias da informação, assim como outras atividades que visam melhorar e facilitar a tomada de decisão dentro das organizações.

Portanto, o processo decisório é substancial a qualquer organização, principalmente na Administração Estratégica, seja esta pública ou privada. Toda organização necessita assumir um posicionamento frente às diversas questões, e é esse posicionamento que indicará como a empresa competirá no mercado.

Para melhor entender a importância da Administração Estratégica no processo decisório, analisaremos a composição dos cargos e funções por nível hierárquico, entendendo melhor quem faz parte de cada nível, lembrando que a explicação da pirâmide hierárquica será da base para o topo, sendo assim, do nível operacional até o estratégico.

O **nível operacional** é composto pelos cargos que são considerados como base a uma organização. São eles: operadores de máquina, líderes de produção, supervisores - que contribuem para a formulação de objetivos e metas que fazem parte do planejamento operacional; estão mais relacionados com a linha de produção, ou seja, com o produto que chega até o consumidor final.

O **nível tático** é composto pelos cargos que são considerados a interligação entre o operacional e o estratégico, ou seja, não os níveis gerenciais, é o nível da gerência média ou intermediária. São compostos por cargos como: gerentes, coordenadores administrativos, gerentes de seção, gerentes de filiais, líderes de projetos e funções similares. Os cargos e funções que fazem parte desse nível são responsáveis por assegurarem que o planejamento estratégico - isto é, os objetivos e metas delineados pela Alta Administração – seja

Conceitos da Gestão de Pessoas

Administração de Recursos Humanos - entendimento mais antigo (técnicas - tarefas):

- É a Provisão, o Treinamento, o Desenvolvimento, a Motivação e a Manutenção dos empregados.

Gestão de Pessoas (relação – elemento imaterial):

- É o elemento que constrói e é responsável pelo cuidado do capital humano.

Principais diferenças

- Gestão de Pessoas não é nomeado normalmente como departamento, como é o RH (Recursos Humanos);

- A competência da Gestão de Pessoas é responsabilidade dos gestores, dos líderes, que operam em união com a área de Recursos Humanos; Assim, para que as atividades de Gestão de Pessoas possam acontecer da melhor forma, o RH disponibiliza as ferramentas e os mecanismos.

- Sendo um processo que também foca no desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, a estratégia é mais voltada para o lado humano das relações de trabalho. Portanto, a Gestão de Pessoas não se restringe a apenas uma área da organização, mas intercorre em todos os setores.

Desafios da Gestão de Pessoas

Uma vez que a Gestão de Pessoas tem como intuito atingir resultados favoráveis, se torna cada vez mais desafiador dentro do cenário empreendedor formar líderes dentro das organizações, e liderança é parte fundamental na Gestão de Pessoas. Desafios:

- A compreensão efetiva de adequar a necessidade da organização ao talento do indivíduo. Entender que dependendo do tipo de mão-de-obra que a organização necessita, ela terá um perfil específico de trabalhador.

- Alinhar os objetivos da Organização com os do Indivíduo.

- Entender e balancear os aspectos internos e externos. Exemplo: A organização saberá o valor monetário do indivíduo mediante a pesquisa de mercado para aquela área específica, isso é aspecto externo.

- Criar um ambiente de trabalho favorável ao indivíduo que pode estar descontente com sua organização porque seu ambiente de trabalho é ruim, isso é aspecto interno.

Características da Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é Responsabilidade de Linha e Função de STAFF.

Exemplo:

Dentro do Organograma temos os conceitos funcionais da organização: Áreas e responsáveis por elas; Se vamos trabalhar a motivação de um determinado indivíduo dentro da organização, o responsável diretamente (líder) é chamado de Responsável de Linha: seria seu supervisor ou gerente direto.

A assessoria para esse trabalho de desenvolvimento e motivação do indivíduo, fica por conta do RH (Recursos Humanos) que é a Função de STAFF.

Principais Mecanismos da Gestão Estratégica de Pessoas

- Planejamento de RH (Recursos Humanos): Que pessoas devemos contratar/demitir? Que áreas temos a melhorar, desenvolver? Para que a organização seja mais forte, cresça e atinja seus objetivos.

- Gestão de Competências: A sinérgica relação do **CHA** com o atingimento dos objetivos organizacionais:

(**CHA** - Conhecimento: saber teórico, formação - **Habilidade**: saber prático - **Atitude**: vontade de executar. Ou seja, pessoas certas nos cargos certos, gerando resultados favoráveis.

- Capacitação Contínua com base na Competência: Capacitar, desenvolver e treinar o indivíduo, ampliando suas habilidades para o que a organização necessita, atingindo seus resultados.

- Avaliação de desempenho e competências (permanente).

Equilíbrio organizacional

É uma teoria que diz respeito a relação das **Pessoas** com a **Organização** e vice-versa; ou seja, a **Organização** e seus colaboradores, seus clientes, ou fornecedores = **Pessoas**. Em meio a essa relação, a **Organização** entrega **incentivos** (produtos, serviços, salários) e recebem **contribuições** (pagamentos, matérias-primas e mão de obra) estabelecendo assim uma balança, pela necessidade de equilíbrio entre **incentivos** e **contribuições**, para a continuidade de operação da **Organização**. Ou seja, a relação entre **Organização** e **Pessoas** deve estar em **equilíbrio** para que ela continue a existir.

O sucesso desse conceito transmite o resultado da **Organização** quando na motivação e remuneração (não somente monetariamente, mas também de fins não-materiais) dos colaboradores, ferramenta da Gestão de Pessoas.

- **Organização**: Sistemas de Comportamentos Sociais, Sistema de relações de **Contribuições** e **Incentivos**. É o conjunto de recursos e pessoas que estão alinhados para o alcance de um resultado.

Os participantes recebem recompensas em troca das contribuições.



Exemplo: Se o colaborador perceber, ao decorrer de sua trajetória na Organização que está fornecendo mais do que recebendo, a relação aqui é rompida, e a partir daí a Organização entra em Desequilíbrio Organizacional.

Quanto mais a Organização se mantém em Equilíbrio organizacional, mais sucesso ela terá nos seus resultados de suas relações de recompensa e motivação de Pessoas.

tensão que impulsiona as pessoas durante o processo de mudança. Por isso, é desejável que a equipe responsável pela mudança tenha a capacidade de:

- Ser criativa;
- Trabalhar em equipe;
- Motivar os demais integrantes;
- Assumir riscos e resolver conflitos.
- Projetar o futuro dentro e fora da organização;
- Ser flexível e se adaptar facilmente aos novos processos;
- Usar eficientemente seu conhecimento e as informações;
- Ter ótima comunicação (interna e externa à organização);

Toda mudança traz incertezas, mas também oportunidades. Em geral, criam pressões dentro de qualquer organização, especialmente quando os gerentes não têm experiência em lidar com elas. Assim, a sentença de ordem dentro de uma organização que decide mudar é: **Aprender A Aprender**.

A maioria das empresas entende de uma forma enganosa a Gestão de Mudanças, pois acham que significa fazer apenas pequenas alterações em alguns aspectos que estejam causando problemas, mas administrar um processo de mudança é um processo muito mais amplo e sistêmico, o diagrama abaixo irá mostrar os 5 níveis da gestão de mudança

<i>Início: Fases da Mudança Individual</i>	
1. Consciência quanto a necessidade de mudança	- Comunicações dos gerentes - Insumos dos clientes - Mudanças nos mercados - Acesso online à informação
2. Desejo de participar e de apoiar a mudança	- Medo de perder o emprego - Insatisfação com o status quo - Consequências negativas iminentes - Afiliação e senso de pertencer - Avanço na carreira - Alcance de poder ou posição - Confiança e respeito pela liderança - Esperança em um futuro melhor
3. Conhecimento de como implementar a mudança	- Treinamento e educação - Acesso à informação - Exemplos e modelos de papéis
4. Habilidade para implementar as habilidades e comportamentos requeridos	- Prática e uso de novas habilidades - Coaching - Mentoring - Remoção de barreiras
5. Reforço consistente para manter a mudança	- Incentivos e recompensas - Mudanças na remuneração - Reconhecimento as pessoas - Celebrações
Fim: Habilidade a executar a mudança Organizacional.	

Para atender às suas necessidades de mudanças, muitas empresas já incorporaram a necessidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais, porque o que se aprende numa escola ou universidade, ou no próprio trabalho, torna-se rapidamente obsoleto e, progressivamente, as transformações vividas pela sociedade fazem com que nenhuma organização tenha condições de garantir a um empregado um trabalho específico para sempre.

O que dificulta um processo de mudança e coíbe o aprendizado organizacional é a capacidade de aprender das pessoas e da equipe.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EDUCAÇÃO. APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Marques⁵³, a aprendizagem organizacional, também abordadas como organizações de aprendizagem, podem ser vista como o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas corporativas, seja de maneira direta e/ou indireta, dentro e fora das empresas.

A Aprendizagem Organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Para tanto, a Aprendizagem Organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Destaca-se nesse conceito a importância da vivência e ação, isto é, vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento e não apenas adquirir conhecimentos.

A interação entre as pessoas também é um ponto importante para favorecer a aprendizagem organizacional.

A Aprendizagem Organizacional é uma característica da organização de aprendizagem (a organização que aprende).

Porém, embora busque uma formalização do conhecimento, 80% do que aprendemos dentro do nosso ambiente de trabalho se dá de maneira informal, ou seja, através dos exemplos dos líderes, colegas, do aprendizado com os erros, e, em especial, pela troca e acúmulo de experiências. Isso, entretanto, não significa que aquilo que aprendemos em cursos e treinamentos não possa ser aplicado efetivamente em nosso trabalho na empresa.

A aprendizagem organizacional é uma junção de conhecimentos formais e informais, que permite à organização criar seus próprios modelos de gestão, coerentes com as suas necessidades e pautados no que ela precisa para alcançar os resultados.

Assim, a aprendizagem organizacional vai sendo impregnada na cultura da empresa por meio, principalmente, de rotinas ou procedimentos.

Vale lembrar que “A quinta disciplina”, de Peter Senge, e “A empresa criadora de conhecimento”, de Nonaka e Takeuchi são obras

53 MARQUES, J. R. O Que é Aprendizagem Organizacional. Instituto Brasileiro de Coaching, 2017.

SEÇÃO IV DO AFASTAMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO PAÍS

Art. 96-A. O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação stricto sensu em instituição de ensino superior no País.

§ 1º Ato do dirigente máximo do órgão ou entidade definirá, em conformidade com a legislação vigente, os programas de capacitação e os critérios para participação em programas de pós-graduação no País, com ou sem afastamento do servidor, que serão avaliados por um comitê constituído para este fim.

§ 2º Os afastamentos para realização de programas de mestrado e doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há pelo menos 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, incluído o período de estágio probatório, que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares para gozo de licença capacitação ou com fundamento neste artigo nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

§ 3º Os afastamentos para realização de programas de pós-doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivo no respectivo órgão ou entidade há pelo menos quatro anos, incluído o período de estágio probatório, e que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares ou com fundamento neste artigo, nos quatro anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

§ 4º Os servidores beneficiados pelos afastamentos previstos nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo terão que permanecer no exercício de suas funções após o seu retorno por um período igual ao do afastamento concedido.

§ 5º Caso o servidor venha a solicitar exoneração do cargo ou aposentadoria, antes de cumprido o período de permanência previsto no § 4º deste artigo, deverá ressarcir o órgão ou entidade, na forma do art. 47 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dos gastos com seu aperfeiçoamento.

§ 6º Caso o servidor não obtenha o título ou grau que justificou seu afastamento no período previsto, aplica-se o disposto no § 5º deste artigo, salvo na hipótese comprovada de força maior ou de caso fortuito, a critério do dirigente máximo do órgão ou entidade.

§ 7º Aplica-se à participação em programa de pós-graduação no Exterior, autorizado nos termos do art. 95 desta Lei, o disposto nos §§ 1º a 6º deste artigo.

CAPÍTULO VI DAS CONCESSÕES

Art. 97. Sem qualquer prejuízo, poderá o servidor ausentar-se do serviço:

- I - por 1 (um) dia, para doação de sangue;
- II - pelo período comprovadamente necessário para alistamento ou recadastramento eleitoral, limitado, em qualquer caso, a 2 (dois) dias;
- III - por 8 (oito) dias consecutivos em razão de:
 - a) casamento;
 - b) falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos.

Art. 98. Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo.

§ 1º Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho.

§ 2º Também será concedido horário especial ao servidor portador de deficiência, quando comprovada a necessidade por junta médica oficial, independentemente de compensação de horário.

§ 3º As disposições constantes do § 2º são extensivas ao servidor que tenha cônjuge, filho ou dependente com deficiência. (Redação dada pela Lei nº 13.370, de 2016).

§ 4º Será igualmente concedido horário especial, vinculado à compensação de horário a ser efetivada no prazo de até 1 (um) ano, ao servidor que desempenhe atividade prevista nos incisos I e II do caput do art. 76-A desta Lei.

Art. 99. Ao servidor estudante que mudar de sede no interesse da administração é assegurada, na localidade da nova residência ou na mais próxima, matrícula em instituição de ensino congênera, em qualquer época, independentemente de vaga.

Parágrafo único. O disposto neste artigo estende-se ao cônjuge ou companheiro, aos filhos, ou enteados do servidor que vivam na sua companhia, bem como aos menores sob sua guarda, com autorização judicial.

CAPÍTULO VII DO TEMPO DE SERVIÇO

Art. 100. É contado para todos os efeitos o tempo de serviço público federal, inclusive o prestado às Forças Armadas.

Art. 101. A apuração do tempo de serviço será feita em dias, que serão convertidos em anos, considerado o ano como de trezentos e sessenta e cinco dias.

Parágrafo único. (Revogado).

Art. 102. Além das ausências ao serviço previstas no art. 97, são considerados como de efetivo exercício os afastamentos em virtude de:

- I - férias;
- II - exercício de cargo em comissão ou equivalente, em órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, Municípios e Distrito Federal;
- III - exercício de cargo ou função de governo ou administração, em qualquer parte do território nacional, por nomeação do Presidente da República;
- IV - participação em programa de treinamento regularmente instituído ou em programa de pós-graduação stricto sensu no País, conforme dispuser o regulamento;
- V - desempenho de mandato eletivo federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal, exceto para promoção por merecimento;
- VI - júri e outros serviços obrigatórios por lei;
- VII - missão ou estudo no exterior, quando autorizado o afastamento, conforme dispuser o regulamento;
- VIII - licença:
 - a) à gestante, à adotante e à paternidade;
 - b) para tratamento da própria saúde, até o limite de vinte e quatro meses, cumulativo ao longo do tempo de serviço público prestado à União, em cargo de provimento efetivo;

III. O aprendizado organizacional e inovação visam o aumento de competência para a organização e para a força de trabalho. Para que isso ocorra é necessário que a percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento dos conhecimentos.

Assinale a alternativa correta

- (A) Apenas as afirmativas I e III estão corretas.
- (B) Apenas a afirmativa II e III estão corretas.
- (C) As afirmativas I, II e III estão corretas.
- (D) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.

32. (IF/RJ – ADMINISTRADOR - IF/RJ/2021) Dentro do processo organizacional, _____ é importante para que cada um conheça os limites da sua função, de seus direitos e deveres, evitando também esforços duplicados. Assinale a alternativa que preenche, corretamente, a lacuna do texto:

- (A) Divisão do trabalho.
- (B) Hierarquização da autoridade.
- (C) Competência técnica e mérito.
- (D) Profissionalização.

33. (UFMT – ADMINISTRADOR – UFMT/2021) Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento com base na experiência. O Desenvolvimento Organizacional demanda um processo. Quais as etapas presentes nesse processo?

- (A) Planejamento; Implementação do Plano; Monitoramento dos resultados; Melhoria contínua (Ciclo PDCA).
- (B) Análise da situação estratégica; Análise do Ambiente Externo; Análise do Ambiente Interno; Definição do Plano Estratégico, contendo objetivos, estratégias funcionais e operacionais e execução.
- (C) Diagnóstico; Planejamento da ação; Sociograma; Definição das alterações a serem perseguidas tendo em vista os objetivos almejados; Implementação follow-up; Avaliação.
- (D) Escolha do Líder da equipe; Identificação do problema; Análise do ambiente institucional externo; Sensibilização da equipe.

34. (IMBEL - ENGENHEIRO DE CONTROLE DE QUALIDADE – FGV/2021) Na gestão de desempenho organizacional, o Balanced Scorecard procura ligar o mapeamento estratégico da organização com um conjunto de medidores de desempenho, de forma a destacar as nuances e as interligações entre as diversas áreas dessa organização. Na implantação desse sistema, é necessário considerar alguns elementos conceituais, à exceção de um. Assinale-o.

- (A) Objetivos estratégicos.
- (B) Iniciativas estratégicas.
- (C) Relações de causa e efeito.
- (D) Fatores críticos de sucesso.
- (E) Planejamento racional compreensivo.

35. (PG/DF - ANALISTA JURÍDICO – PSICOLOGIA - CESPE/CEBRASPE/2021) A respeito de organizações de aprendizagem, julgue o item subsequente.

Para promover a aprendizagem organizacional, é importante avaliar continuamente o apoio de chefes e pares à aprendizagem no trabalho, além do suporte material.

- (...) CERTO
- (...) ERRADO

36. (MPE/AP - ANALISTA MINISTERIAL - ESPECIALIDADE: PSICOLOGIA - CESPE/CEBRASPE/2021) Acerca de clima e cultura organizacionais, assinale a opção correta.

- (A) Entende-se por clima organizacional a abstração da percepção do ambiente de trabalho decorrente das experiências individuais e da leitura afetiva multinível efetuada pelo trabalhador dessa experiência.
- (B) A cultura organizacional pode ser estudada com base em várias perspectivas teóricas, mas, sendo um padrão de premissas compartilhadas de um grupo, tem como base a aprendizagem, a adaptação externa e a integração interna.
- (C) Existe pouco acordo sobre as dimensões de clima organizacional. Como consequência, liderança, suporte, pressão, clareza, coesão, justiça e autonomia foram excluídos da estrutura fatorial do constructo.
- (D) A relevância da gestão da cultura organizacional está no fato de que ela segmenta e excluiu as dimensões de distância do poder, evitação das incertezas e masculinidade/feminilidade do dimensionamento do constructo, tornando essa estratégia mais diretiva e clara.
- (E) Diagnóstico e clima organizacional se confundem porque ambos se realizam por meio de questionários e entrevistas. No entanto, a gestão do clima organizacional independe de diagnóstico organizacional, uma vez que os instrumentos de clima são psicometricamente válidos.

37. (IBGE - SUPERVISOR DE PESQUISAS – GESTÃO – IBFC/2021) Os gestores das organizações formam equipes de trabalho pelos mais diversos motivos. Sobre esses motivos, assinale a alternativa incorreta.

- (A) Melhoria de produtividade.
- (B) Necessidade de flexibilidade e agilidade nas decisões.
- (C) Diversidade da força de trabalho.
- (D) Melhoria da qualidade.
- (E) Redução de gastos com funcionários.

38. (CREMEPE - ANALISTA SUPERIOR – ADMINISTRADOR – IDIB/2021) Considere que um gestor decida implementar uma estratégia para aumentar a produtividade de sua equipe. Estratégias para o aumento da produtividade podem se basear em qualquer das abordagens da administração, da clássica à contingencial, ou mesmo em mais de uma. Se o gestor optar por basear sua estratégia nos princípios da abordagem comportamental, deverá, então,

- (A) estruturar um sistema de remuneração que varie de acordo com a sua produtividade.
- (B) estabelecer um sistema de punição para descumprimento das metas.