

POLÍCIA FEDERAL

Agente Administrativo

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	11
■ TIPOLOGIA TEXTUAL	13
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	17
ACENTUAÇÃO GRÁFICA	17
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	18
EMPREGO/CORRELAÇÃO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS	27
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	37
■ PONTUAÇÃO	47
■ CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL	49
■ SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	55
■ REDAÇÃO DE CORRESPONDÊNCIAS OFICIAIS (MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA)	56
ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM AO TIPO DE DOCUMENTO E ADEQUAÇÃO DO FORMATO DO TEXTO AO GÊNERO	56
NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	89
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTE WINDOWS)	89
CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES, ARQUIVOS, PASTAS E PROGRAMAS	89
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTE LINUX)	101
■ EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES (AMBIENTES MICROSOFT OFFICE E BROFFICE)	106
■ REDES DE COMPUTADORES	138
CONCEITOS BÁSICOS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INTERNET E INTRANET	138
PROGRAMAS DE NAVEGAÇÃO (MICROSOFT INTERNET EXPLORER, MOZILLA FIREFOX, GOOGLE CHROME E SIMILARES)	139
PROGRAMAS DE CORREIO ELETRÔNICO (OUTLOOK EXPRESS, MOZILLA THUNDERBIRD E SIMILARES)	142

SÍTIOS DE BUSCA E PESQUISA NA INTERNET.....	145
GRUPOS DE DISCUSSÃO.....	146
REDES SOCIAIS.....	147
COMPUTAÇÃO NA NUVEM (CLOUD COMPUTING).....	148
■ SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	152
PROCEDIMENTOS DE SEGURANÇA	153
NOÇÕES DE VÍRUS, WORMS E PRAGAS VIRTUAIS.....	155
APLICATIVOS PARA SEGURANÇA (ANTIVÍRUS, FIREWALL, ANTI-SPYWARE ETC.)	160
PROCEDIMENTOS DE BACKUP.....	162
ARMAZENAMENTO DE DADOS NA NUVEM (CLOUD STORAGE)	165
 RACIOCÍNIO LÓGICO.....	 169
■ ESTRUTURAS LÓGICAS	169
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....	170
ANALOGIAS.....	170
INFERÊNCIAS.....	170
DEDUÇÕES	170
CONCLUSÕES	171
■ LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL).....	171
PROPOSIÇÕES SIMPLES	171
PROPOSIÇÕES COMPOSTAS	172
TABELAS VERDADE.....	174
■ EQUIVALÊNCIAS	176
LEIS DE DE MORGAN	178
■ DIAGRAMAS LÓGICOS E LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM.....	183
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE	186
■ OPERAÇÕES COM CONJUNTOS	197
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS.....	199

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL.....	233
■ CONSTITUIÇÃO FEDERAL	233
CONCEITO	233
CLASSIFICAÇÕES.....	233
PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS.....	234
CAPÍTULO III SEGURANÇA PÚBLICA: ART. 144	235
■ DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS	237
DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS	238
DIREITOS SOCIAIS.....	258
NACIONALIDADE	265
DIREITOS POLÍTICOS E CIDADANIA	268
PARTIDOS POLÍTICOS.....	270
■ ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	275
UNIÃO	275
ESTADOS	278
MUNICÍPIOS.....	279
DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS.....	280
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	290
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	290
SERVIDORES PÚBLICOS	300
■ PODER EXECUTIVO	303
ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA E DOS MINISTROS DE ESTADO	304
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	313
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS	313
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	314
NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	316
■ GESTÃO DE PROCESSOS	318
■ GESTÃO DE CONTRATOS	328
■	

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	337
■ ORÇAMENTO PÚBLICO	337
CONCEITO	337
TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS	337
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.....	338
ESTRUTURA PROGRAMÁTICA.....	341
CICLO ORÇAMENTÁRIO	342
■ O ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL	345
PLANO PLURIANUAL NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL.....	346
DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL.....	347
ORÇAMENTO ANUAL NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL.....	347
CRÉDITOS ORDINÁRIOS E ADICIONAIS.....	348
■ PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	350
DESCENTRALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	351
ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	351
■ RECEITA PÚBLICA	352
CONCEITO	352
CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO A NATUREZA	353
ETAPAS E ESTÁGIOS	356
■ DESPESA PÚBLICA	357
CONCEITO	357
CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO A NATUREZA	357
ETAPAS E ESTÁGIOS	359
RESTOS A PAGAR	361
DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES.....	362
■ LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL	362
CONCEITOS, PLANEJAMENTO E OBJETIVOS.....	363

NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	391
■ CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO.....	391
■ A FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	394
ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS	394
POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	394
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	396
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO.....	396
MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DESEMPENHO	396
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS	399
■ CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	399
TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO.....	401
■ GESTÃO DE ESTOQUES	404
■ COMPRAS.....	412
MODALIDADES DE COMPRA.....	414
CADASTRO DE FORNECEDORES	415
■ COMPRAS NO SETOR PÚBLICO	417
EDITAL DE LICITAÇÃO.....	417
■ RECEBIMENTO E ARMAZENAGEM: ENTRADA, CONFERÊNCIA, CRITÉRIOS E TÉCNICAS DE ARMAZENAGEM.....	424
■ GESTÃO PATRIMONIAL: CONTROLE DE BENS, INVENTÁRIO, ALTERAÇÕES E BAIXA DE BENS	433
LEGISLAÇÃO APLICADA À POLÍCIA FEDERAL.....	441
■ LEI Nº 10.357, DE 2001.....	441
ESTABELECE NORMAS DE CONTROLE E FISCALIZAÇÃO SOBRE PRODUTOS QUÍMICOS QUE DIRETA OU INDIRETAMENTE POSSAM SER DESTINADOS À ELABORAÇÃO ILÍCITA DE SUBSTÂNCIAS ENTORPECENTES, PSICOTRÓPICAS OU QUE DETERMINEM DEPENDÊNCIA FÍSICA OU PSÍQUICA, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS	441
■ LEI Nº 13.445, DE 2017 – INSTITUI A LEI DE MIGRAÇÃO.....	447
■ LEI Nº 10.826, DE 2003: ESTATUTO DO DESARMAMENTO.....	471

■ LEI Nº 12.830, DE 2013.....	485
DISPÕE SOBRE A INVESTIGAÇÃO CRIMINAL CONDUZIDA PELO DELEGADO DE POLÍCIA.....	485

NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

CONCEITO

As organizações estão em constante crescimento e desenvolvimento. Quanto maior o número de produtos/serviços oferecidos e abrangência de mercado, maior a necessidade de ter pessoas qualificadas e competentes para manter e aumentar a competitividade organizacional.

Sendo assim, toda organização necessita de pessoas para a sua sobrevivência e sucesso, ainda que em menor escala. E é justamente porque as organizações dependem das pessoas que existe a necessidade de gerenciar e orientar o comportamento desses indivíduos no ambiente de trabalho.

Isso significa que o comportamento dos trabalhadores deve ser coerente com os objetivos e valores da organização. A área/departamento que atua sobre o comportamento das pessoas é chamada de Gestão de Pessoas (GP).

Hoje, a GP é responsável por diversas funções, tais como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, oferta de benefícios e serviços sociais, implementação de programas de incentivos, remuneração, avaliação do desempenho, atenção a questões de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros. Mas nem sempre foi assim.

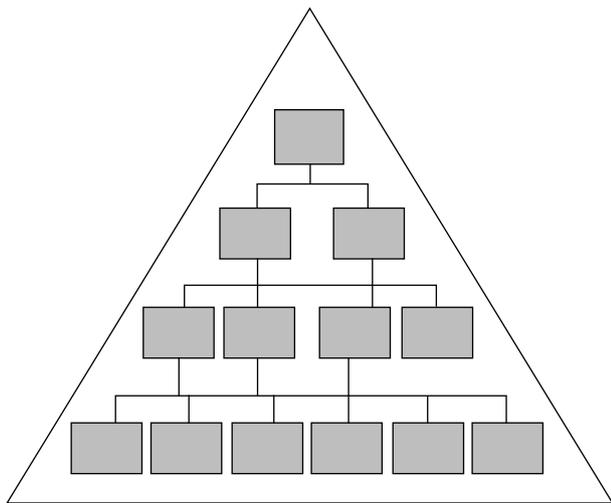
Fischer (2002) aponta para quatro correntes que correspondem a períodos históricos diferentes na GP. Uma síntese das características dessas correntes é apresentada no quadro a seguir.

DEPARTAMENTO PESSOAL	GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO
Período: 1890–1930	Período: 1930–1970
Trabalhadores vistos como fatores de produção. Os custos desses devem ser administrados de forma racional e lógica	Surgimento da Escola de Relações Humanas. O homem passa a ser visto como ser social e não mais como homem econômico
O departamento de pessoal lida com as questões burocráticas associadas aos trabalhadores, basicamente contratação e desligamento	A psicologia é utilizada para entender e interferir nas organizações
O gerente de pessoal tem a função principal de selecionar os candidatos mais eficientes, ou seja, aqueles que são capazes de produzir mais a um custo baixo	O departamento de gestão de pessoas lida com treinamento, relações interpessoais, avaliação de desempenho, entre outras funções com vistas a obter trabalhadores satisfeitos e motivados
GESTÃO ESTRATÉGICA	VANTAGEM COMPETITIVA
Período: 1970–1980	Período: a partir de 1980
Os trabalhadores devem estar alinhados à estratégia da empresa. Abandono do modelo comportamental. O fato de os trabalhadores estarem felizes e satisfeitos não necessariamente indica que estão contribuindo para os objetivos organizacionais	O aumento da competitividade exige das organizações um modelo de gestão de pessoas com base em competências
As funções de gestão de pessoas não são genéricas para todos os tipos de organizações, mas associadas às diretrizes estratégicas de cada uma	Necessidade de desenvolver competências humanas para que, conseqüentemente, as competências organizacionais sejam asseguradas
Forte vinculação entre gestão de pessoas e estratégias organizacionais	Temáticas predominantes: estratégia competitiva, reestruturação, competências essenciais, reengenharia, reinvenção do setor

Fonte: adaptado de Fischer (2002).

Ainda no que diz respeito à evolução da GP, cabe destacar a visão de Chiavenato (2014). O autor destaca que a partir da Revolução Industrial surgiu o conceito atual de trabalho e que, ao longo do século XX, algumas mudanças ocorreram, podendo ser divididas em três eras organizacionais: Era da Industrialização Clássica, Era da Industrialização Neoclássica e Era da Informação.

A **Era da Industrialização Clássica** compreende o período após a Revolução Industrial (meados de 1840) até 1950. Chiavenato (2014) aponta que as principais características dessa era são a intensificação da industrialização a nível mundial e o advento dos países desenvolvidos. Nesse contexto, as organizações adotavam a estrutura organizacional burocrática, conforme figura a seguir.



A estrutura burocrática possui um formato piramidal e centralizador, ou seja, poucas pessoas detêm o poder e a possibilidade de tomada de decisões na organização. Essas pessoas estão no topo da hierarquia. A divisão de departamentos era feita de acordo com a funções, tais como produção, contabilidade, recursos humanos, entre outros.

Esse tipo de estrutura “funcionava” para aquela época, pois tratava-se de um ambiente estável, em que as mudanças externas eram previsíveis. Assim, as organizações preocupavam-se mais com seus problemas internos de produção — em busca sempre da maior eficiência — do que com as situações externas. A eficiência seria alcançada por meio da padronização e simplificação das tarefas, bem como pela especialização da mão de obra. A execução de tarefas extremamente simples, repetitivas e monótonas, permitia grandes escalas de produção a um custo menor.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2014), na Era da Industrialização Clássica os trabalhadores eram vistos como meros recursos produtivos, tais como as máquinas e os equipamentos industriais. Portanto, aqueles que não se adequavam às atividades ou não eram suficientemente rápidos na execução de suas tarefas deveriam ser “substituídos” por outros mais eficientes.

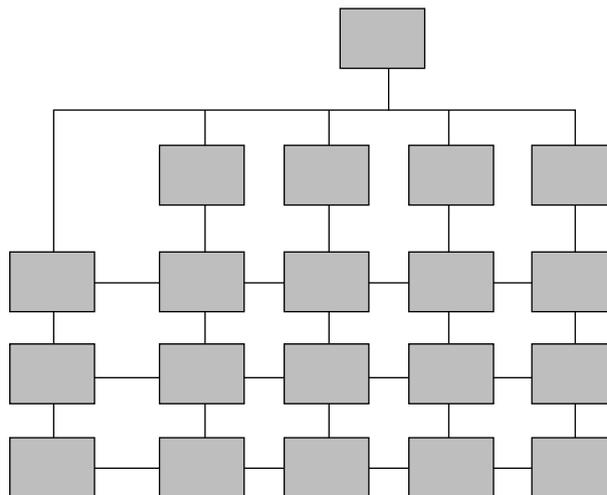
Por fim, não havia nenhuma possibilidade de mudanças e inovações nas fábricas, especialmente em razão da cultura organizacional, que era bastante conservadora e prezava pela manutenção do *status quo*.

Dica

A expressão “*status quo*” é latina e significa “o estado das coisas”. Manter o *status quo* em uma organização significa, portanto, manter as atividades funcionando exatamente como elas estão. Logo, não há possibilidade de adaptar ou substituir os processos por outros, ainda que sejam mais viáveis. A ideia é: se deu certo no passado, por que mudar?

A **Era da Industrialização Neoclássica** compreende o período entre 1950 e 1990. De acordo com Chiavenato (2014), nessa época as mudanças começaram a ocorrer de forma progressiva. Além disso, as transações comerciais, que antes aconteciam apenas no âmbito local, passaram a ser regionais e internacionais, o que contribuiu para a expansão da competição entre as organizações.

A estrutura organizacional burocrática da Era da Industrialização Clássica deixou de ser suficiente para acompanhar as mudanças externas. Para esse contexto, a estrutura matricial, exibida na figura a seguir, foi adotada.

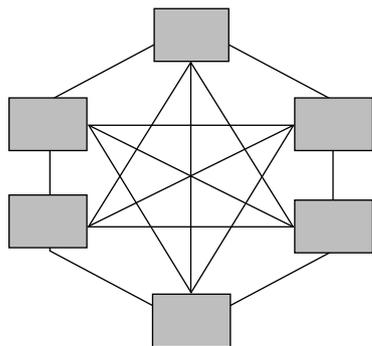


A divisão, nesse tipo de estrutura, deixa de ser apenas funcional e passa a ser funcional e de produto/serviço. A estrutura matricial é caracterizada pela possibilidade de dupla interação, isto é, os trabalhadores podem se reportar a dois gerentes: o de projeto e o de produto. Com a coordenação um pouco mais descentralizada, cresce a capacidade de mudanças, inovações e processamento de informações. Além disso, as atividades dos cargos tornam-se mais complexas.

As diferenças com a era anterior também incluem, conforme Chiavenato (2014), a forma de visualizar os trabalhadores. Eles passam a ser considerados recursos vivos e dotados de inteligência, ao mesmo tempo em que o setor de GP ganha notoriedade nas organizações. Apesar disso, as pessoas ainda eram tratadas de forma padronizada, como se todas tivessem as mesmas motivações e necessidades.

Por último, a **Era da Informação** teve início na década de 1990 e se estende aos dias atuais. A principal característica ressaltada por Chiavenato (2014) é a imprevisibilidade das mudanças, visto que a tecnologia da informação possibilitou uma globalização da economia. As transações econômicas são realizadas a nível mundial e as informações chegam até as pessoas em um período surpreendentemente curto, contribuindo para a grande competitividade entre as organizações.

A estrutura organizacional que se adequa a tais características é a estrutura em rede, demonstrada na figura a seguir.



Nesse tipo de estrutura, há uma grande interação e interdependência entre as diversas equipes. É notória também a ênfase no conhecimento e nas possibilidades de inovação. A responsabilidade dos gerentes, como afirma Chiavenato (2014), é fazer com que o conhecimento seja útil e produtivo para as organizações. A cultura organizacional deixa de considerar apenas os aspectos internos e passa a focar no ambiente externo e nas oportunidades de mudança.

Diferentemente das duas eras anteriores, aqui o capital intelectual ganha destaque e as pessoas tornam-se parceiras da organização. A inteligência, habilidades e personalidade dos trabalhadores são os recursos mais importantes da organização, pois é por meio deles que é possível enfrentar e superar os desafios organizacionais.

Essas três eras apresentam diferentes abordagens sobre como lidar com os trabalhadores, podendo ser caracterizadas da seguinte maneira:

- Relações Industriais na Era da Industrialização Clássica;
- Recursos Humanos na Era da Industrialização Neoclássica;
- Gestão de Pessoas na Era da Informação.

Apresentado o contexto histórico da gestão de pessoas, vamos tratar sobre seu conceito. A forma como as organizações administram os seus recursos humanos vem mudando ao longo dos anos. Tais mudanças são refletidas nas nomenclaturas dadas à área, tais como administração de recursos humanos, departamento de pessoal, administração de pessoal, gestão do capital humano, entre outros. Neste material, utilizaremos sempre o termo “Gestão de Pessoas”.

De acordo com Fischer (2002),

[...] entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. (FISCHER, 2002, p. 12)

Complementarmente, de acordo com Chiavenato (2014), a GP pode assumir três significados diferentes: função ou departamento, conjunto de práticas e profissão. Acompanhe:

- a GP como **departamento** é área da organização responsável por funções como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, oferta de benefícios e serviços sociais, implementação de programas de incentivos, remuneração, avaliação do desempenho, atenção a questões de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros;

- a GP como **conjunto de práticas** indica como a organização realiza as atividades associadas a recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, benefícios e serviços sociais, programas de incentivos, remuneração, avaliação do desempenho, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros;
- a GP como **profissão** inclui aqueles indivíduos que atuam em profissões estritamente associadas aos recursos humanos, tais como os recrutadores, selecionadores, treinadores, gestores de remuneração, profissionais de segurança do trabalho, entre outros.

IMPORTÂNCIA

A importância da GP é evidenciada pela relação entre indivíduos e organizações. Pense sobre quanto tempo as pessoas despendem, por dia, no ambiente organizacional ou em atividades de trabalho. 6 horas? 8 horas? Agora multiplique por cinco (ou seis) dias na semana. Imagine a quantidade de horas por ano. As pessoas vivem grande parte de suas vidas no trabalho e, por isso, a importância de que ele não seja um “fardo” ou um grande “aborrecimento” para os trabalhadores.

Por outro lado, conforme discutido anteriormente, as organizações precisam das pessoas para conduzir suas atividades e obter sucesso. Por isso, “*as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade*” (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

RELAÇÃO COM OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

Para finalizar, é importante destacar que o setor de Gestão de Pessoas se relaciona com os demais sistemas da organização. Não apenas esse setor, mas toda a organização está interligada. Isso significa que é a soma de todas as partes organizacionais que possibilita o bom desempenho e sucesso.

Vamos pensar em um exemplo. O departamento de produção é importante, mas se houver apenas ele, quem desempenhará as vendas? Quem cuidará da logística e da distribuição do que for produzido? Quem avaliará o desempenho e a produtividade dos trabalhadores? Quem será responsável por gerenciar as remunerações dos trabalhadores? Portanto, é fundamental que todas as áreas da organização realizem as suas atividades com sinergia.

Em uma situação mais específica, vamos imaginar que uma das vendedoras da Empresa Alfa está grávida e ficará ausente por um tempo devido à licença maternidade. O supervisor de vendas deve encaminhar para a administração da empresa a necessidade de contratação temporária de outro profissional. Logo que a administração concordar com a contratação, o setor de GP deve ser informado, a fim de iniciar os processos de recrutamento, seleção e treinamento (se necessário). No processo de recrutamento, o departamento de marketing pode ser envolvido para tornar a vaga mais atrativa aos possíveis candidatos. Os recursos financeiros também devem ser gerenciados, já que pelo menos durante os 120 dias da licença maternidade a empresa terá que pagar um funcionário “a mais”.

Caso esses departamentos não trabalhem em sincronia e em prol de um objetivo comum — a contratação de um novo profissional — a equipe de vendas pode ficar defasada, podendo gerar, inclusive,

insatisfação dos clientes da Empresa Alfa. Por isso, é fundamental pensar na organização como um todo e em como as atividades de cada um dos departamentos são essenciais.

A FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS

De acordo com Chiavenato (2014), a área de gestão de pessoas tem seis processos básicos:

- **Agregar pessoas:** os processos de agregar pessoas incluem as funções de recrutamento, seleção e integração. Ou seja, esse processo tem foco na forma como a GP integra novos trabalhadores na organização;
- **Aplicar pessoas:** os processos de aplicar pessoas envolvem as atividades de definição das tarefas atribuídas a cada cargo, orientação dos trabalhadores sobre as tarefas do cargo e avaliação do desempenho;
- **Recompensar pessoas:** os processos de recompensar pessoas abrangem todas as formas utilizadas para remunerar o tempo e a dedicação do trabalhador às atividades organizacionais. A remuneração inclui não apenas o salário (que normalmente é fixo e mensal), mas também os benefícios e serviços sociais e os incentivos;
- **Desenvolver pessoas:** os processos de desenvolver pessoas dizem respeito às atividades de treinamento (foco no curto e médio prazo e nas tarefas do cargo atual) e desenvolvimento (foco no longo prazo e no desenvolvimento de habilidades e competências para o bom desempenho de atividades de cargos futuros), gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem corporativa, comunicação, entre outras;
- **Manter pessoas:** os processos de manter pessoas buscam criar ambientes organizacionais saudáveis para os trabalhadores, a fim de mantê-los na organização e reduzir a rotatividade. A fim de criar ambientes fisicamente e psicologicamente satisfatórios, a GP se preocupa com questões como cultura organizacional, clima organizacional, higiene, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho;
- **Monitorar pessoas:** os processos de monitorar pessoas tem o objetivo de conduzir e gerenciar os trabalhadores em suas atividades, bem como visualizar os resultados de tais atividades. Os bancos de dados e os sistemas de informações gerenciais são fundamentais para esses processos.

Os seis processos de GP são igualmente importantes e relacionados entre si, no entanto, em algumas situações, um ou mais processos podem ser prioritários. Vamos pensar em uma situação prática. Nos casos em que o mercado de trabalho se encontra na situação de oferta, isto é, existe um grande número de oportunidades de emprego e poucos trabalhadores qualificados, a organização pode focar nos processos de manter pessoas. Isso porque, nesse caso, a organização precisará fazer grandes investimentos no processo de recrutamento para atrair bons profissionais. Além disso, os trabalhadores atuais da empresa podem ser atraídos pelas vagas de outras organizações, ou até mesmo diminuir a produtividade no trabalho quando perceberem que existem diversas oportunidades no mercado.

É fundamental, nessa situação, que a organização focalize seus esforços em melhorar o clima organizacional, bem como propiciar que o ambiente de trabalho seja saudável em termos físicos (temperatura e iluminação agradáveis e bons equipamentos de trabalho como cadeiras específicas e *mouse pads*, por exemplo) e psicológicos (eliminação de fontes de estresse, tais como evitar o envio de um grande número de e-mails e proporcionar atividades agradáveis, como um café da tarde com todos do setor, por exemplo).

Quando os processos de Gestão de Pessoas são bem desempenhados, os objetivos da área são atingidos. De acordo com Bruna Guimarães, da Gupy (*startup* de recrutamento e seleção), os objetivos da GP são¹:

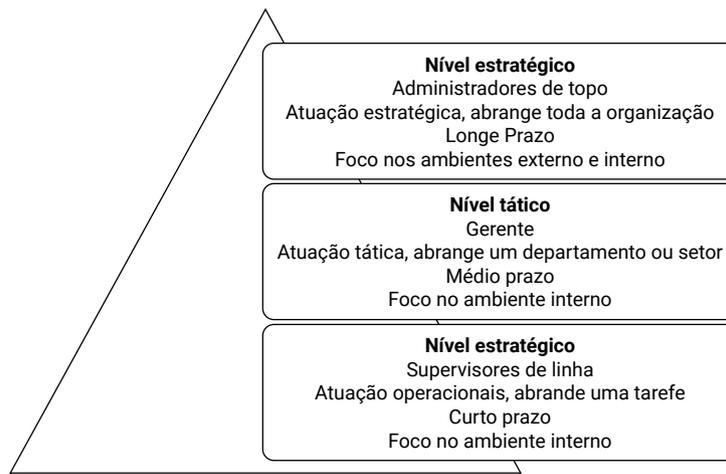
- ajudar a organização a alcançar seus objetivos por meio do desenvolvimento da implementação dos processos de GP;
- auxiliar a organização na construção de uma cultura organizacional focada na alta performance;
- assegurar, por meio dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, que a organização tenha profissionais qualificados e motivados na execução das atividades de seus cargos;
- fomentar uma relação saudável entre líderes e subordinados, de forma que haja uma confiança e responsabilidade entre as partes;
- contribuir para que as atividades de trabalho sejam éticas e coerentes com os valores da organização.

POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Em uma organização, decisões são tomadas constantemente. Enquanto os gestores do topo lidam com decisões estratégicas e de longo prazo, os administradores do nível tático tomam decisões de médio prazo e associadas aos departamentos ou setores específicos. Os gestores do nível operacional, por sua vez, tratam de questões de curto prazo, geralmente associadas a uma tarefa. Nesses diferentes níveis organizacionais uma grande quantidade de informações deve ser analisada e gerenciada. Para que seja possível a tomada de decisões eficiente e eficaz, é necessário um sistema que integre tais informações. Esse sistema é chamado de sistema de informações gerenciais.

Os níveis organizacionais podem ser caracterizados conforme a figura a seguir.

¹ GUIMARÃES, B. Gestão de pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. Gupy, 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 11 out. 2022.



Chiavenato (2014) aborda que, antigamente, as informações sobre os recursos humanos da organização eram disponíveis apenas ao setor de GP. Posteriormente, tais informações passaram a ser divulgadas também para os gestores de cada área ou equipe, para que eles pudessem contribuir na tomada de decisão sobre o time que coordena. Hoje, os sistemas de informações gerenciais têm sido compartilhados também com os próprios colaboradores, no intuito de que possam visualizar informações sobre seu desempenho e até mesmo se autoavaliar.

Para que seja possível armazenar as informações, é necessário um banco de dados. Nos bancos de dados, os dados são codificados e organizados de forma a facilitar o acesso futuro e a obtenção de informações para a tomada de decisão.

Dados ≠ Informações.

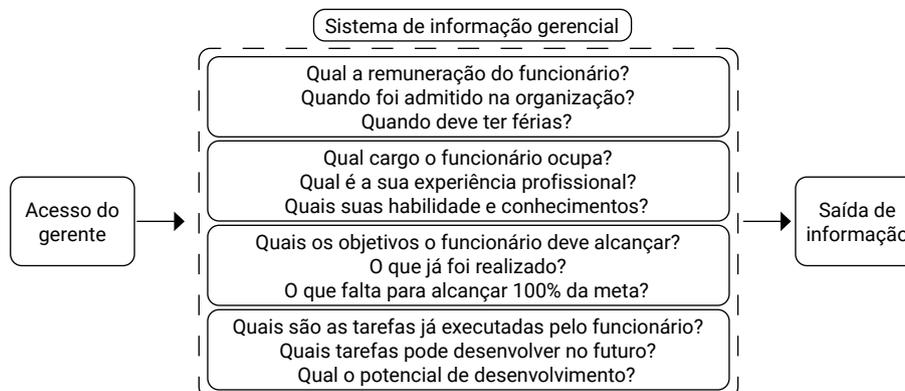
- **Dados:** são conteúdos quantificáveis, tais como números, valores e medições. Sozinhos, os dados não são fonte de conhecimento. Isso significa que um dado, isoladamente, não contribui para a tomada de decisão gerencial. Exemplo: No mês de janeiro de 2020 a Empresa Delta vendeu 200 aparelhos de TV. Perceba que simplesmente saber a quantidade de produtos vendidos não tem significância;
- **Informações:** são dados tratados. Quando os dados são classificados, armazenados, ordenados e relacionados, se tornam informações. As informações possuem significado, são capazes de transmitir uma mensagem. Exemplo: No mês de janeiro de 2020 a Empresa Delta vendeu 200 aparelhos de TV. No mês seguinte, a empresa concretizou a venda de 250 produtos, mesmo tendo um funcionário afastado durante 15 dias. Nesse caso, os dados foram relacionados e, por isso, tornaram-se informações. A partir dessas informações, a empresa pode criar metas de vendas, por exemplo.²

O sistema de informação de GP, portanto,

[...] é baseado em um banco de dados (incluindo um banco de talentos ou banco de competências) para disponibilizar, em tempo real, informações sobre pessoas, capital humano e capital intelectual da empresa. (CHIAVENATO, 2014, p. 438)

As informações inseridas no banco de dados podem incluir: cadastro dos trabalhadores (como nome, RG, CPF e endereço), cadastro de remuneração (progressão dos salários, além dos benefícios e incentivos recebidos), cadastro de treinamento (treinamentos realizados pelo trabalhador, independentemente de ter sido oferecido pela própria organização), entre outras.

A figura a seguir apresenta um exemplo de sistema de informação gerencial de GP que pode ser acessado pelo gerente.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 440).

² Entenda a diferença entre dados e informação. **Unilab**, 2019. Disponível em: <https://www.unilab.com.br/materiais-educativos/artigos/gestao/diferenca-entre-dados-e-informacao/>. Acesso em: 11 out. 2022.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins (2005, p. 6) “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Resumidamente, os estudos sobre comportamento organizacional se preocupam com o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e como esse comportamento impacta no desempenho das empresas.

RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO

As pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho. Por essa razão, é importante que as relações entre indivíduo e organização não sejam fonte de estresse, de tensão ou de doença.

Pensando em uma união “perfeita”, indivíduos e organizações teriam os mesmos objetivos e valores. Por exemplo, a empresa Magazine Luiza possui a missão de “ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum”. Seus valores incluem: respeito, desenvolvimento e reconhecimento; ética; simplicidade e liberdade de expressão; inovação e ousadia.

Provavelmente, nos processos de recrutamento e seleção, a empresa busca por profissionais que tenham, ainda que não todas, algumas dessas características. Isso porque a gestão dos recursos humanos pode se tornar uma tarefa menos árdua quando as pessoas caminham em direção aos mesmos objetivos da organização.

Uma teoria administrativa que abrange esse aspecto da relação entre indivíduo e organização é a Teoria Estruturalista. De acordo com Chiavenato (2004), essa teoria ganha destaque a partir da década de 1950 e surge da necessidade de perceber que a organização é um sistema complexo com interação de grupos sociais. Esses grupos podem possuir objetivos similares ou distintos dos objetivos da organização.

Nessa teoria, o indivíduo não é considerado homem econômico (abordagem clássica), nem homem social (teoria das relações humanas), mas sim um homem organizacional, que desempenha diferentes papéis em várias organizações (na empresa, na família, nos grupos sociais, na instituição religiosa que participa, entre outros).

Chiavenato (2004) discorre que para obter sucesso, isto é, para ter um bom desempenho nas organizações, o homem organizacional deve ter algumas características de personalidade: flexibilidade, tolerância às frustrações, capacidade de adiar recompensas e permanente desejo de realização.

As características de personalidade do homem organizacional indicadas por Chiavenato (2004) são assim definidas:

- **Flexibilidade:** o indivíduo deve ser flexível visto que desempenha diferentes papéis em um ambiente dinâmico e instável;
- **Tolerância às frustrações:** é necessário ser tolerante já que os seus diversos papéis podem ser conflituosos em algum momento. Por exemplo, um indivíduo que é pai e empregado pode ter um desgaste emocional porque estava no trabalho e não conseguiu assistir à peça de teatro da filha;

- **Capacidade de adiar recompensas:** a recompensa pode surgir a longo prazo. Portanto, é importante que o indivíduo seja capaz de adiar recompensas e até mesmo trabalhar de forma rotineira, em alguns casos;
- **Permanente desejo de realização:** é o que assegura o acesso a posições mais elevadas na carreira.

MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DESEMPENHO

Liderança

A liderança, conforme apresentada por Robbins (2005), indica traçar metas, comunicar e engajar os trabalhadores de forma que os objetivos sejam alcançados. Os líderes inspiram os empregados e os auxiliam na superação dos obstáculos e dificuldades. Posto de uma forma bastante direta, a liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar um grupo no alcance de objetivos preestabelecidos.

A liderança pode ser formal ou informal (ROBBINS, 2005). Na liderança **formal**, a influência sobre um grupo é exercida por alguém que tem um cargo mais alto na hierarquia da organização. Visto que cargos mais elevados indicam certo grau de autoridade, o líder consegue a adesão dos subordinados devido ao cargo que ocupa. Alguns exemplos de liderança formal incluem: gestor de projetos, administrador de recursos humanos, gerente de compras etc.

Por outro lado, a liderança **informal** surge na organização informal. Robbins (2005), afirma que a liderança não sancionada, isto é, que surge fora da organização formal, é tão ou até mais importante que a liderança formal.

Independentemente do tipo de liderança (formal ou informal), é importante destacar que os indivíduos não devem exercer seus papéis de líderes sem considerar os aspectos éticos. Enquanto líderes éticos incentivam os trabalhadores e cobram resultados, líderes antiéticos podem praticar agressões verbais/morais com os subordinados.

William Hitt (1990 apud MATTAR, 2010) identifica **quatro estilos de liderança**, que corresponderiam a **sistemas éticos distintos**, conforme apresentado no quadro a seguir.

TIPO DE LÍDER	CARACTERÍSTICAS
Manipulador	Os meios justificam os fins
	Preocupa-se meramente com os resultados
	A autoridade está baseada no poder
	Seus subordinados devem ser passivos, dependentes e submissos
Administrador Burocrático	Principal função: comunicar e fazer cumprir regras
	Preocupação com a eficiência
	Racionalização das funções de liderança e da administração (Max Weber)
	As regras são a autoridade, e não os líderes (estabilidade para a organização independentemente do líder)

TIPO DE LÍDER	CARACTERÍSTICAS
Administrador Profissional	Procura conseguir que as coisas sejam feitas com o propósito de atingir os objetivos organizacionais
	Seu papel é: planejar, organizar, comunicar, motivar e mensurar os resultados
	Enxerga seu trabalho como uma carreira e profissão
Transformador	Por meio da motivação, procura retirar o melhor de cada pessoa
	A liderança é menos um atributo/função e mais uma relação entre líderes e colaboradores
	Enxerga o potencial das pessoas e tem prazer no seu crescimento
	É um bom treinador e ajuda os outros a se tornarem líderes

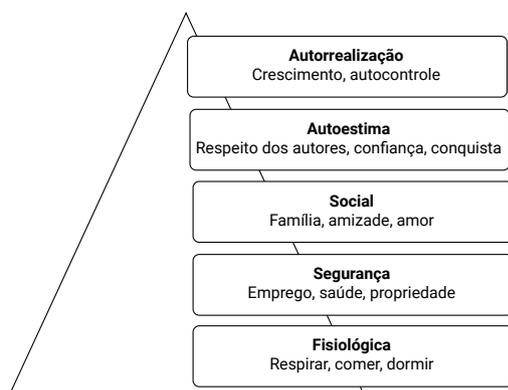
Fonte: Hitt (1990 apud MATTAR, 2010).

Motivação e Desempenho

A motivação é o “[...] processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132). A intensidade diz respeito ao esforço empregado por uma pessoa na realização de um objetivo. A direção indica “para onde vamos”. Não adianta o trabalhador empregar esforço se não souber em que direção deve caminhar. Por último, a persistência indica quanto tempo um indivíduo consegue manter seu esforço, isto é, por quanto tempo consegue ficar motivado. A motivação e o desempenho estão intimamente relacionados, pois um profissional motivado tende a ter melhores resultados e bom desempenho em suas tarefas.

Apesar de muitos líderes buscarem formas de motivar os trabalhadores por meio de palestras e treinamentos, por exemplo, a motivação é intrínseca, ou seja, está no interior dos indivíduos. É impossível, portanto, que um gestor ou líder seja capaz de motivar os colaboradores.

A teoria mais conhecida sobre motivação é Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. De acordo com o autor, as necessidades dos indivíduos estão dispostas como que em uma pirâmide, de forma que, em um primeiro momento, busca-se atender aos objetivos da base da pirâmide e, em seguida, as necessidades vão aumentando. A figura a seguir demonstra as necessidades propostas por Maslow.



De acordo com Maslow, o ser humano tem a característica de sempre desejar algo. Por isso, à medida que satisfaz uma necessidade, outra passa a ser prioridade. Uma observação importante é que uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades dos níveis inferiores são atingidas. Portanto, um indivíduo não possui necessidade de autorrealização se não se tem o que comer, por exemplo.

Dica

Outras teorias de motivação também receberam destaque ao longo dos anos e ainda hoje são estudadas, tais como: teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, teoria da determinação de metas, de Edwin Locke, teoria da equidade, de Stacy Adams, e teoria X e teoria Y, de Douglas McGregor.

HORA DE PRATICAR!

- (CEBRASPE-CESPE – 2014)** Acerca da gestão de pessoas nas organizações, julgue o item a seguir.
A formulação e a aplicação de critérios objetivos para a auditoria permanente dos procedimentos organizacionais relacionados aos recursos humanos compõem a política de desenvolvimento de pessoas.

() CERTO () ERRADO

- (CEBRASPE-CESPE – 2014)** Acerca da gestão de pessoas nas organizações, julgue o item a seguir.
Entrevistas de seleção, avaliação de desempenho, ações de desenvolvimento, análise de cargos e plano de carreira são exemplos de ferramentas de gestão de pessoas aplicadas diretamente sobre as pessoas.

() CERTO () ERRADO

- (CEBRASPE-CESPE – 2014)** Acerca da gestão de pessoas nas organizações, julgue o item a seguir.
A gestão de pessoas é concebida como um conjunto de processos básicos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, os quais geram impactos sobre pessoas e organizações.

() CERTO () ERRADO

- (CEBRASPE-CESPE – 2014)** Em relação aos processos e práticas de gestão de pessoas nas organizações, julgue o item seguinte.
Uma organização está aplicando o sistema de escalonamento de cargos quando os cargos são avaliados por meio de seu valor relativo e do respectivo grau de complexidade.

() CERTO () ERRADO

- (CEBRASPE-CESPE – 2014)** Em relação aos processos e práticas de gestão de pessoas nas organizações, julgue o item seguinte.
A descrição e a especificação de cargos identificam e formalizam os deveres e responsabilidades referentes a cada cargo na organização.

() CERTO () ERRADO

