



# **FUNPRESP EXE**

**FUNPRESP EXE - FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA  
COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL  
DO PODER EXECUTIVO**

**Analista de Previdência Complementar - Área  
1: Administração e Planejamento**

**EDITAL Nº 1- FUNPRESP-EXE, DE 29 DE  
NOVEMBRO DE 2024**

**CÓD: OP060DZ-24  
7908403566082**

## ***Língua Portuguesa***

|   |    |
|---|----|
| 1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados .....  | 9  |
| 2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais .....   | 16 |
| 3. Domínio da ortografia oficial .....  | 24 |
| 4. Domínio dos mecanismos de coesão textual: Emprego de elementos de referência, substituição e repetição de conectores e de outros elementos de sequenciação textual .....   | 26 |
| 5. Domínio da estrutura morfossintática do período: Emprego das classes de palavras; Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração; Emprego de tempos e modos verbais ..... | 31 |
| 6. Emprego dos sinais de pontuação .....  | 43 |
| 7. Concordância verbal e nominal .....  | 45 |
| 8. Regência verbal e nominal .....  | 46 |
| 9. Emprego do sinal indicativo de crase .....   | 48 |
| 10. Colocação dos pronomes átonos .....   | 48 |
| 11. Reescrita de frases e parágrafos do texto: Significação das palavras .....  | 49 |
| 12. Substituição de palavras ou de trechos de texto .....   | 52 |
| 13. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto .....  | 53 |
| 14. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade .....   | 55 |

## ***Ética e Integridade***

|   |    |
|---|----|
| 1. Ética, princípios e valores corporativos .....   | 65 |
| 2. Código de Conduta Ética e Disciplinar da Funpresp-Exe .....  | 66 |
| 3. Integridade corporativa. Elaboração de programa de integridade corporativa. Implementação e monitoramento de programa de integridade corporativa. Boas práticas em programas de integridade corporativa. Benefícios do programa de integridade corporativa ..... | 70 |
| 4. Práticas ESG corporativas. Planejamento, implementação e monitoramento das práticas ESG corporativas. Boas práticas para uma agenda ESG corporativa. Benefícios da implementação das práticas ESG corporativas. ....   | 71 |

## ***Raciocínio Lógico e Analítico***

|  |    |
|--|----|
| 1. Raciocínio analítico e argumentação: O uso do senso crítico na argumentação. Tipos de argumentos: argumentos falaciosos e apelativos. Comunicação eficiente de argumentos. Lógica da argumentação ..... | 75 |
| 2. Noções de lógica. Conectivos lógicos. Proposições lógicas simples e compostas .....   | 79 |
| 3. Diagramas lógicos: conjuntos e elementos .....  | 81 |
| 4. Tipos de raciocínio .....   | 82 |
| 5. Elementos de teoria dos conjuntos .....   | 83 |
| 6. análise combinatória e probabilidade .....  | 85 |
| 7. Raciocínio lógico envolvendo problemas com frações, conjuntos, porcentagens e sequências com números, figuras, palavras .....   | 90 |

---

## ***Previdência Complementar no Brasil***

|   |     |
|---|-----|
| 1. Regimes de previdência: Regime Geral de Previdência Social; Regimes próprios de previdência social; Regime de previdência complementar; Previdência complementar no Brasil: Regramento constitucional..... | 101 |
| 2. Órgãos regulador, fiscalizador e supervisor .....  | 108 |
| 3. As entidades fechadas de previdência complementar: classificação, composição, atribuições .....  | 109 |
| 4. Leis Complementares nº 108/2001 e nº 109/2001 .....  | 112 |
| 5. Lei nº 12.618/2012 (autorizou a criação da Funpresp-Exe) e suas alterações.....  | 124 |
| 6. Decreto nº 7.808/2012 (cria a Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo - Funpresp-Exe) .....  | 130 |
| 7. Estatuto da FunprespExe (Capítulos I e II) .....   | 131 |
| 8. Regimento Interno da Funpresp-Exe (Capítulos I e II).....  | 132 |
| 9. Regulamentos dos planos de benefícios da Funpresp-Exe: ExecPrev e LegisPrev (Capítulos I a III) .....  | 133 |
| 10. Lei nº 11.053/2004 (Regime de tributação e suas alterações) .....   | 140 |
| 11. Resolução Previc nº 23/2023 (Capítulo I, Capítulo II - Seções I e II).....  | 142 |

## ***Logística***

|   |     |
|---|-----|
| 1. Licitações e contratos administrativos .....                           | 144 |
| 2. Lei nº 12.462/2011 (Regime diferenciado de contratações públicas)..... | 216 |
| 3. Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) .....                            | 222 |
| 4. Decreto nº 7.174/2010 .....  | 242 |
| 5. Decreto nº 7.746/2012 .....  | 244 |
| 6. Decreto nº 7.983/2013 .....  | 245 |
| 7. Decreto nº 11.462/2023 .....   | 248 |
| 8. Regulamento Interno de Licitações e Contratações da Funpresp-Exe ..... | 255 |

## ***Recursos Humanos***

|  |     |
|--|-----|
| 1. Gestão de pessoas: Equilíbrio organizacional; Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas; Recrutamento e seleção de pessoas; Capacitação de pessoas; Gestão de desempenho; Estratégias de remuneração ..... | 290 |
| 2. Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais).....   | 293 |
| 3. Psicologia organizacional; Neurociência e psicologia comportamental.....  | 306 |
| 4. Relações humanas .....  | 308 |
| 5. Atualidades em RH: Business partner; Design thinking; RH Ágil; Employer branding; People analytics .....  | 314 |
| 6. Comportamento humano no trabalho: motivação, satisfação e comprometimento .....   | 314 |
| 7. Diversidade e Inclusão: Lei nº 14.611/2023; Portaria MTE nº 3.714/2023 .....  | 321 |
| 8. Sistemas: FGTS Digital; Domicílio Eletrônico Trabalhista .....  | 323 |

## ***Planejamento***

|  |     |
|--|-----|
| 1. Gestão de processos. Técnicas de mapeamento de processos..... | 327 |
|--|-----|

---

---

## ÍNDICE

---

|   |     |
|---|-----|
| 2. Gestão de projetos.....              | 329 |
| 3. Gestão estratégica .....             | 331 |
| 4. Metodologias ágeis.....              | 333 |
| 5. Responsabilidade socioambiental..... | 334 |
| 6. Controles internos .....             | 336 |

---

## COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

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

### — Compreensão Geral do Texto

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

### — Textos Literários

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

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

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

### — Textos Não Literários

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

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

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

### — Estratégias de Compreensão

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

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

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

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

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

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

### Exemplos Práticos

- **Texto Literário:** Um poema como “Canção do Exílio” de Gonçalves Dias pode, à primeira vista, parecer apenas uma descrição saudosista da pátria. No entanto, a compreensão geral

deste texto envolve entender que ele foi escrito no contexto de um poeta exilado, expressando tanto amor pela pátria quanto um sentimento de perda e distanciamento.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre as mudanças climáticas, a tese principal pode ser que a ação humana é a principal responsável pelo aquecimento global. A compreensão geral exigiria que o leitor identificasse essa tese e as evidências apresentadas, como dados científicos ou opiniões de especialistas, para apoiar essa afirmação.

#### – Importância da Compreensão Geral

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

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

#### – Ponto de Vista ou Ideia Central Defendida pelo Autor

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

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

#### – Textos Literários

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

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

Outro exemplo: em “Vidas Secas”, de Graciliano Ramos, o ponto de vista é o de uma narrativa em terceira pessoa que se foca nos personagens humildes e no sofrimento causado pela

seca no sertão nordestino. A ideia central do texto é a denúncia das condições de vida precárias dessas pessoas, algo que o autor faz por meio de uma linguagem econômica e direta, alinhada à dureza da realidade descrita.

Nos poemas, o ponto de vista também pode ser identificado pelo eu lírico, que expressa sentimentos, reflexões e visões de mundo. Por exemplo, em “O Navio Negreiro”, de Castro Alves, o eu lírico adota um tom de indignação e denúncia ao descrever as atrocidades da escravidão, reforçando uma ideia central de crítica social.

#### – Textos Não Literários

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

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

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

#### – Como Identificar o Ponto de Vista e a Ideia Central

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

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

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

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

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

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

#### Exemplos Práticos

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

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

#### – Diferença entre Ponto de Vista e Ideia Central

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

#### – Argumentação

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

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

#### – Estrutura da Argumentação

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

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

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

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

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

#### – Tipos de Argumentos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### – Coesão e Coerência na Argumentação

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

#### Exemplo de conectivos importantes:

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

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

#### – Exemplos Práticos de Argumentação

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

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

#### – Análise Crítica da Argumentação

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

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

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

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

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

#### – Elementos de Coesão

Os elementos de coesão são os recursos linguísticos que garantem a conexão e a fluidez entre as diferentes partes de um texto. Eles são essenciais para que o leitor compreenda como as ideias estão relacionadas e para que o discurso seja entendido de forma clara e lógica. Em termos práticos, a coesão se refere à capacidade de manter as frases e parágrafos interligados, criando uma progressão lógica que permite ao leitor seguir o raciocínio do autor sem perder o fio condutor.

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

#### – Tipos de Coesão

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

##### 1. Coesão Referencial

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



# ÉTICA E INTEGRIDADE

## ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES CORPORATIVOS

A ética no contexto corporativo é um pilar fundamental para a construção de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos. Trata-se de um conjunto de normas e valores que regem as relações e condutas dentro das empresas, promovendo a justiça, a responsabilidade e a transparência. A prática ética transcende as obrigações legais, abordando comportamentos que refletem os princípios morais aceitos pela sociedade.

Os princípios e valores corporativos são componentes essenciais da cultura organizacional. Eles definem as diretrizes que orientam as decisões e ações de todos os colaboradores, influenciando diretamente a reputação e a sustentabilidade da organização.

### O Papel da Ética nas Organizações

A ética aplicada às organizações refere-se ao conjunto de práticas que promovem comportamentos alinhados aos valores morais e princípios legais. Isso inclui questões como honestidade nas transações comerciais, respeito aos direitos humanos e responsabilidade socioambiental.

### Exemplos de Condutas Éticas

- Transparência na divulgação de informações financeiras.
- Respeito à diversidade e promoção da inclusão no ambiente de trabalho.
- Cumprimento das leis e regulamentos locais e internacionais.

### Exemplos de Condutas Antiéticas

- Manipulação de dados financeiros para enganar investidores.
- Práticas discriminatórias no recrutamento e promoção de colaboradores.
- Uso de informações privilegiadas para obtenção de vantagens pessoais.

A presença de uma conduta ética sólida não apenas evita problemas legais, mas também fortalece os laços entre a organização e seus stakeholders, como clientes, colaboradores, fornecedores e a sociedade em geral.

### Princípios Corporativos: Diretrizes Universais

#### Definição e Diferença Entre Princípios e Valores

Princípios corporativos são normas gerais que guiam a conduta organizacional e servem como base para decisões e ações. Diferem dos valores, pois estes últimos refletem crenças específicas que definem a identidade da organização.

### Exemplos de Princípios Fundamentais

- Integridade: Agir de maneira honesta e ética em todas as interações.
- Transparência: Comunicar de forma clara e verdadeira, evitando ambiguidades.
- Respeito: Valorizar indivíduos, culturas e direitos, promovendo um ambiente de harmonia.

Empresas que adotam princípios claros criam um ambiente de previsibilidade e confiança, onde colaboradores sabem o que é esperado deles e podem alinhar suas ações aos objetivos organizacionais.

### Valores Corporativos: Identidade Organizacional

Os valores corporativos são os alicerces que definem a personalidade de uma organização. Eles estão diretamente conectados à missão (razão de existir) e à visão (objetivo de longo prazo) da empresa.

### Exemplos de Valores e Seus Impactos

- Inovação: Estimula a criatividade e a busca constante por melhorias.
- Sustentabilidade: Orienta práticas que respeitam o meio ambiente e promovem o desenvolvimento sustentável.
- Empatia: Incentiva a compreensão e atenção às necessidades dos colaboradores e clientes.

Os valores não apenas orientam comportamentos internos, mas também ajudam a diferenciar a empresa no mercado, atraindo clientes e talentos alinhados à sua cultura.

### O Impacto da Ética, Princípios e Valores na Reputação Corporativa

A reputação de uma empresa está diretamente ligada à sua conduta ética e à consistência de seus princípios e valores. Quando uma organização age de forma ética, ela ganha a confiança do mercado, atrai investidores e fideliza clientes.

### Benefícios de uma Cultura Ética

- Engajamento dos Colaboradores: Ambientes que promovem ética e valores têm maior retenção de talentos.
- Atração de Parcerias: Empresas confiáveis são preferidas em alianças estratégicas.
- Fortalecimento da Marca: A ética é um diferencial competitivo no mercado atual.

### Prejuízos Causados pela Falta de Ética

- Danos à reputação que podem levar à perda de clientes e parceiros.
- Sanções legais e multas por práticas irregulares.
- Queda na motivação e produtividade dos colaboradores.

Manter a consistência entre o discurso e a prática é essencial para evitar crises de credibilidade, que podem ser devastadoras para a imagem da empresa.

**CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA E DISCIPLINAR DA FUNPRESP-EXE**

**CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA E DISCIPLINAR Brasília/DF**

Aprovado pelo Conselho Deliberativo na 127ª Reunião Ordinária, de 22 de setembro de 2023, Resolução nº 594. Vigência: 07/11/2023

**1. Da Finalidade**

1.1. Este Código de Conduta Ética e Disciplinar da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo – Funpresp-Exe visa indicar padrões de conduta éticos e disciplinares, por meio do estabelecimento de princípios e valores, mediante a previsão de deveres e vedações, sem prejuízo das disposições legais, regulamentares e estatutárias em vigor.

**2. Da Abrangência**

2.1. O presente Código aplica-se aos profissionais da Funpresp-Exe, membros dos órgãos colegiados estatutários e regimentais, e, no que couber, aos prestadores de serviços e fornecedores no exercício de suas atividades, devendo pautar o ambiente de trabalho e o relacionamento com terceiros, inclusive participantes, assistidos, beneficiários e patrocinadores.

2.2. Consideram-se profissionais da Funpresp-Exe: empregados, servidores cedidos e estagiários.

2.3. Na contratação de pessoal, de fornecedores e de prestadores de serviços, os contratos celebrados deverão incluir cláusula que obrigue a contratada a dar ciência dos termos deste Código a seus empregados que forem designados para trabalhar na Fundação.

**3. Dos Deveres**

3.1. Os profissionais e membros dos órgãos colegiados estatutários e regimentais da Funpresp-Exe, no âmbito de suas atribuições e áreas de supervisão, quando for o caso, devem:

I. observar o mesmo cuidado e diligência que uma pessoa íntegra emprega na administração de seus próprios negócios, aplicando talento e conhecimento em proveito do desenvolvimento e fortalecimento da Funpresp-Exe;

II. atuar segundo os princípios da impessoalidade, da boa-fé, da lealdade, da ética, da integridade, da moralidade e da razoabilidade;

III. agir com urbanidade, atenção e presteza no trato com as demais pessoas, respeitando e valorizando o ser humano em sua privacidade, individualidade e dignidade;

IV. valorizar a diversidade e repelir qualquer tipo de discriminação no ambiente de trabalho;

V. observar as normas e diretrizes da Fundação, assim como a legislação aplicável ao setor de previdência complementar;

VI. manter o sigilo e a confidencialidade das informações, documentos, fatos e negócios da Funpresp-Exe, ressalvadas as hipóteses de divulgação previstas em lei ou autorizadas pela autoridade competente;

VII. exercer suas prerrogativas funcionais, observados os limites legais e estatutários, bem como a hierarquia organizacional;

VIII. focar na otimização de resultados, com vistas ao cumprimento dos objetivos da Fundação;

IX. estar preparado e capacitado para discutir os assuntos de interesse da Funpresp-Exe, dentro de sua competência e atribuição funcional;

X. estimular um ambiente de padrão ético, de controles internos e de atendimento integral à legislação, ao estatuto da Funpresp-Exe, a este Código de Conduta Ética e Disciplinar e aos demais normativos internos;

XI. prezar pela segregação de funções e pela clara definição de papéis e responsabilidades;

XII. focar na qualidade, na exatidão e na confiabilidade dos dados e informações que tiver de produzir ou prestar;

XIII. zelar pela preservação da imagem e do patrimônio da Fundação;

XIV. conduzir suas atividades e aquelas sob sua supervisão com prudência, segurança, clareza de propósitos, responsabilidade, compromisso, honestidade e tempestividade;

XV. pautar as relações entre as áreas da Funpresp-Exe pela cooperação, respeito e profissionalismo, orientadas pela cultura da integridade e do exemplo;

XVI. contribuir para a manutenção do clima organizacional propício ao desenvolvimento pessoal e profissional do quadro funcional;

XVII. atender, com tempestividade, assertividade, objetividade, clareza e respeito, aos participantes e assistidos dos planos de benefícios, aos patrocinadores, às entidades sindicais ou de classe, aos servidores públicos, aos órgãos reguladores e fiscalizadores e aos demais órgãos do Estado;

XVIII. zelar pelos direitos dos participantes, assistidos, beneficiários e dos patrocinadores;

XIX. pautar as práticas administrativas e negociais de que participe pelos princípios estabelecidos nas políticas aprovadas pelas instâncias competentes da Fundação;

XX. assumir as responsabilidades que lhe são próprias, ressalvadas as hipóteses de formal delegação;

XXI. zelar pela lisura dos procedimentos licitatórios, pela ampla competitividade dos certames e pelo atendimento ao princípio da isonomia entre os licitantes;

XXII. manter-se informado e atualizado com as instruções, os regulamentos, as normas e a legislação pertinentes à unidade em que exerce suas funções;

XXIII. manter clareza de propósitos e de intenções em sua atuação, em especial nas atividades de direção, gestão e coordenação;

XXIV. manter seu superior hierárquico informado a respeito de sua participação em congressos, seminários ou outros eventos, bem como sobre a publicação de artigos ou estudos técnicos derivados do seu trabalho em redes sociais;

# RACIOCÍNIO LÓGICO E ANÁLITICO

## RACIOCÍNIO ANALÍTICO E ARGUMENTAÇÃO: O USO DO SENSO CRÍTICO NA ARGUMENTAÇÃO. TIPOS DE ARGUMENTOS: ARGUMENTOS FALACIOSOS E APELATIVOS. COMUNICAÇÃO EFICIENTE DE ARGUMENTOS. LÓGICA DA ARGUMENTAÇÃO

### LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO

A retórica é um conjunto de técnicas para persuadir através do discurso ou o estudo e a prática da argumentação.

O conjunto de técnicas implica em conhecimentos teóricos e práticas para atingir um objetivo.

A retórica se refere às técnicas que permitem persuadir ou convencer através do discurso, que tem como intuito, convencer unicamente através do uso da palavra.

A obra *Retórica*, de Aristóteles contém as bases do raciocínio retórico como argumentativo. De acordo com Aristóteles, a retórica parece ser capaz de descobrir os meios de persuasão relativos a cada assunto.

A retórica, defende Aristóteles, é aplicável a qualquer assunto, apesar de não ter um objeto determinado, exerce-se num âmbito muito definido, o âmbito do discurso feito em público com fins persuasivos.

Aristóteles distingue três espécies de discurso público:

I – O discurso deliberativo ou político, que decorre numa assembleia ou conselho e visa mostrar a vantagem ou desvantagem de uma ação, é exortativo;

II – O discurso judicial ou forense, que decorre perante um tribunal e visa mostrar a justiça ou injustiça do que foi feito, é de acusação ou de defesa;

III – É o discurso demonstrativo, que se destina a louvar ou a censurar uma pessoa ou coisa, mostrando a virtude ou defeito.

A Retórica é, para Aristóteles, uma arte que o orador pode aperfeiçoar. Para isso, dispõe de meios de persuasão, técnicos e determina-se a partir de três domínios distintos e constituem-se igualmente em três tipos de estratégias argumentativas.

São elas:

1 – O **ethos**: que remete para o carácter do orador;

2 – O **pathos**: que implica o estado emocional do auditório despertado pelo orador;

3 – O **logos** [argumento]: que assenta na própria argumentação.

Citamos os três tipos para satisfazer a curiosidade e trazer mais erudição ao texto, mas o que interessa para os concursos relacionados ao ensino médio, é o caso 3.

No caso 1 obtém-se a persuasão quando o próprio discurso e a notoriedade causam, nos ouvintes, a impressão de que o orador é digno de confiança. Para inspirar confiança, o orador deve mostrar inteligência e racionalidade, um carácter virtuoso, disposição e gostar do que está fazendo.

No caso 2 obtém-se a persuasão quando o próprio discurso suscita nos ouvintes sensação receptiva.

No caso 3 obtém-se a persuasão por meio de argumentos verdadeiros ou prováveis que levam os ouvintes e/ou leitores, a acreditar que a perspectiva do comunicador é correta. Uma estratégia centrada no *logos* (os argumentos e a sua apresentação) é dirigida à racionalidade do auditório.

Nesse caso a retórica é a ferramenta para o uso de argumentos lógicos no sentido de convencer pela verdade ou tautologia das premissas e conclusões em várias etapas. Se houver má intenção, pode-se usar argumentos falaciosos (explicado à frente).

### – Analogias

É uma característica do gênero humano observar objetos e compará-los, é esse o modo de aprendizagem mais simples. Observa-se e se busca algo semelhante na memória, se não encontra, ocorre um novo aprendizado. A ciência evoluiu buscando modelos para representar a realidade, lembre-se de modelos atômicos. Nem sempre os modelos representam bem a realidade, no caso dos modelos atômicos, os cientistas do início do século XX diziam que um manequim de loja representava mais o ser humano do que o modelo atômico representava o átomo!

De qualquer modo, foi uma analogia, i.e., uma comparação entre objetos, casos, raciocínios, realidade e sua representação. Voltando ao caso do átomo, o primeiro modelo atômico moderno, o de Dalton, era comparado, analogamente, a bolas de bilhar.

Em termos de raciocínio, a analogia é um ponto inicial do raciocínio lógico via comparação. O que se busca é um ponto de comparação como semelhanças entre termos, objetos. No senso comum, diz-se que “nem Freud explica” como analogia a alguma coisa cuja explicação é muito difícil em termos de comportamento. Veja que a poesia usa muito as analogias em sua construção, como no poema *Canção do exílio* de Gonçalves Dias, cuja estrutura tem como a analogia entre o seu local de prisão e a pátria que ele amava, o Brasil; se divirta lendo o poema e percebendo as analogias, que, no caso de nosso estudo devem ser lógicas!

### Canção do exílio

Minha terra tem palmeiras,  
Onde canta o Sabiá;  
As aves, que aqui gorjeiam,  
Não gorjeiam como lá.  
Nosso céu tem mais estrelas,  
Nossas várzeas têm mais flores,  
Nossos bosques têm mais vida,  
Nossa vida mais amores.

Em cismar, sozinho, à noite,  
 Mais prazer eu encontro lá;  
 Minha terra tem palmeiras,  
 Onde canta o Sabiá.  
 Minha terra tem primores,  
 Que tais não encontro eu cá;  
 Em cismar –sozinho, à noite–  
 Mais prazer eu encontro lá;  
 Minha terra tem palmeiras,  
 Onde canta o Sabiá.  
 Não permita Deus que eu morra,  
 Sem que eu volte para lá;  
 Sem que disfrute os primores  
 Que não encontro por cá;  
 Sem qu’inda aviste as palmeiras,  
 Onde canta o Sabiá.  
 (Gonçalves Dias)

— Inferências

Se uma analogia é verificada e condiz com a realidade/ verdade, pelo menos em boa parte, pode-se fazer uma inferência sobre um fenômeno ou raciocínio. A inferência ou ilação é um processo lógico-racional em que se afirmam uma verdade de uma proposição após verificada sua analogia com outras proposições ou raciocínios.

É, em raciocínio lógico, a conclusão de uma tautologia (ver a frente). Enquanto a analogia é uma verificação que não permite uma conclusão, a inferência é a conclusão a partir de premissas cujo resultado é uma verdade, de tal modo que se pode usar os termos similares como implicação e consequência para se referir a uma inferência.

Boa parte dessa apostila se refere às inferências, desse modo, se atente para os conceitos básicos durante seu estudo.

— Deduções e conclusões

A dedução ou raciocínio dedutivo parte de dados gerais se referindo ao máximo de elementos de um conjunto, mas termina com uma proposição particular, uma conclusão, que se refere à uma parte do conjunto. Esse é o raciocínio típico das ciências exatas.

Se temos uma equação quadrática qualquer, do tipo  $y=x^2-x-12$ , para obtermos as raízes, valores em que  $y=0$ , deduzimos os valores pelo algoritmo de Bhaskara, i.e., concluímos com o resultado a partir da fórmula geral,  $x_1=4$ ,  $x_2=-3$ .

A partir de premissas, a conclusão é a dedução das premissas, o que Aristóteles chamou de silogismo, que é derivado óbvio das premissas, não ultrapassa o limite que elas impõem, i.e., não fere algo novo fora do escopo das premissas.

**Podemos entender o citado acima via estrutura de silogismo:**

Todo número ímpar é derivado da fórmula  $2n+1$ , tal que  $n$

$$\in \mathbb{N};$$

O número 133 é ímpar;  
 Logo,  $133=2x66+1$ .

Veja que a dedução se limitou às premissas, mas é algo particular delas, diferente da indução ou raciocínio indutivo em que de informação particular se chega a informações gerais, tipo do raciocínio das ciências humanas e biológicas.

Por exemplo, a partir do osso de um indivíduo extinto é possível reconstruir o animal todo devido aos dados que esse osso, em particular, oferece, como espessura, comprimento.

Uma pessoa tem o comprimento do fêmur, osso da perna, igual a aproximadamente 30% do seu tamanho, logo, do fêmur encontrado em algum local, pode-se induzir o tamanho aproximado de uma pessoa, de sua espessura, pode-se induzir seu peso.

De um fato histórico, pode-se induzir vários acontecimentos associados, como a política e ideais por trás do acontecimento.

— Argumentos válidos e sofismas

As contradições se referem aos argumentos com conclusões falsas. Você observará que nas tabelas verdades se encontram tanto conclusões falsas como verdadeiras. As verdadeiras formam as tautologias e as falsas, as contradições.

Uma falsidade lógica é uma contradição e pode ser realizada com lacunas e inconsistências nas premissas que conduzem a uma falsidade.

Observe que um argumento bem elaborado pode conduzir a uma contradição pela negação de uma das premissas e numa tautologia, pela alteração adequada dos conectivos.

As condições da não contradição e do terceiro excluído, quando não respeitadas, geram, as incoerências, por inconsistência das premissas, como se verá nos exemplos de argumento falaciosos, pois argumentos requerem premissas logicamente consistentes com a verdade e, se as premissas não forem completas, deixarão de permitir uma conclusão exata.

Os exemplos e comentários sobre as incoerências são nas premissas são mostradas no estudo a frente dos argumentos falaciosos.

Uma falácia é uma mentira, em termos de lógica, é um defeito de raciocínio e se refere a uma estrutura lógica que falha em termos de validade, i.e., um argumento é **inválido** – também denominado **ilegítimo, mal construído, falacioso** ou **sofisma** – quando as premissas não são suficientes para garantir uma conclusão verdadeira.

Os raciocínios falaciosos são inválidos, mas parecem válidos se não analisados corretamente, nesse sentido, as premissas podem ser falhas ou falsas, podem se passar por verdadeiras, mas são pouco plausíveis.

Vejam alguns exemplos de raciocínios falaciosos e depois veremos os tipos gerais de falácias.

**Exemplo 1:**

A lógica requer declarações decisivas para funcionar. Portanto, este silogismo é falso:

- $p1$ : Alguns quadriláteros são quadrados.
- $p2$ : A Figura 1 é um quadrilátero.
- $c$ : A Figura 1 é um quadrado.

Este silogismo é falso porque não são fornecidas informações *suficientes* para permitir uma conclusão verificável. A Figura 1 poderia ser um retângulo, que também é um quadrilátero.



**Exemplo 2:**

A lógica também pode enganar quando se baseia em premissas que as pessoas não aceitam, por exemplo:

*p1*: Pessoas com cabelos ruivos não são boas em xadrez.

*p2*: Cassandra tem cabelo ruivo.

*c*: Cassandra não é boa em damas.

Dentro do silogismo, a conclusão é logicamente válida. No entanto, o próprio silogismo só é verdadeiro se as pessoas aceitarem a premissa 1 (*p1*), o que é muito improvável. Este é um exemplo de como as declarações lógicas podem parecer precisas enquanto são completamente falsas.

**Exemplo 3:**

As conclusões lógicas também dependem de quais fatores são reconhecidos e ignorados pelas premissas. Portanto, premissas corretas, mas que ignoram outras informações pertinentes, podem levar a conclusões incorretas.

*p1*: Todas as aves põem ovos.

*p2*: Os ornitorrincos põem ovos.

*c*: Os ornitorrincos são pássaros.

É verdade que todas as aves põem ovos. No entanto, também é verdade que alguns animais que não são pássaros põem ovos. Estes incluem peixes, anfíbios, répteis e um pequeno número de mamíferos (como o ornitorrinco e a equidna), i.e., botar ovos não é uma característica definidora das aves. Assim, o silogismo, que pressupõe que todas as aves põem ovos, apenas as aves põem ovos, produz uma conclusão incorreta.

Vamos melhorar isso por um silogismo melhor:

*p1*: Todos os mamíferos têm pelos.

*p2*: Os ornitorrincos têm pelos.

*c*: Os ornitorrincos são mamíferos.

O pelo é de fato uma das características definidoras dos mamíferos, i.e., não existem animais não mamíferos que também tenham pelo.

Em suma, embora a lógica seja uma ferramenta argumentativa muito poderosa e seja preferível a um argumento desorganizado, ela tem limitações.

Os tipos de argumentos falaciosos, têm, pelo menos, duas causas, uma derivada do erro de raciocínio lógico, de inferência, chamada de **falácia formal**. As **falácias formais**, consistem em inferências inválidas que são cometidas sobre regras da lógica de argumentos válidos; é devido a esta semelhança que estas falácias são susceptíveis de induzir uma ilusão de validade. Esse tipo de falácia falha na organização da lógica proposicional ou na teoria do silogismo.

O outro caso pode estar associado ao erro de raciocínio em relação à realidade das premissas, chamada de **falácia informal**.

As **falácias informais** podem ser detectadas por meio de uma análise do conteúdo do raciocínio, e são classificadas como:

**1. Falácias de relevância:** quando as razões aduzidas são logicamente irrelevantes para o que se pretende justificar, embora possam ser psicologicamente relevantes. Os subtipos foram citados abaixo por servirem de base para o entendimento desse tipo de falácia que são muito usados por falastrões e pessoas mal-intencionadas, preguiçosas, por exemplo.

Esse exemplo pode te dar uma ideia da importância de se entender argumentos falaciosos que podem representar um processo psicológico de várias horas na tentativa de convencer uma plateia. Um aluno pagou por um curso de Álgebra Linear que ocorreu num sábado das 8:30 às 13:00h. O professor, muito comunicativo e simpático começou a falar sobre o ensino de matemática e como ele dava suas aulas e como via o ensino, disse, em certo momento que o mais importante era saber dar aulas do que necessariamente saber o conteúdo. Veja o primeiro argumento falacioso, como se pode ensinar bem um conteúdo que não se sabe bem por que o professor não deu a aula a respeito, exigindo do aluno uma busca autodidata? O professor passou vídeos de conceitos matemáticos com insinuações mais místicas do que científicas, falou sobre história dos números e de fatos científicos com vários erros e sempre procurava introduzir ideias como do aumento do salário dos professores e outros. Um aluno perguntou se o curso de Álgebra Linear seria somente aquela, e o professor respondeu que sim e que o conteúdo completo estava em dois materiais extras. Outra falácia, primeiro que conteúdo completo é praticamente impossível, segundo que os conteúdos eram sobre divisibilidade de números, em nenhum dos casos sobre Álgebra Linear. Resumindo, foram várias horas em que uma pessoa se empenhou em não ensinar um conteúdo, mas com uma vontade de ser respeitado por suas opiniões.

O argumento usado de que os professores deveriam ganhar mais devido à importância da sua profissão, uma premissa até certo ponto, válida, gerou um argumento falacioso pelo conjunto da obra em que o assunto prometido não foi contemplado!

Você verá alguns tipos de falácias informais, e, muito provavelmente, deverão se lembrar de situações que já perceberam com pessoas usando argumentos falaciosos.

1.1. *Argumentum ad baculum* (apelo à força): quando se ameaça o ouvinte, por exemplo, quando um professor diz que as perguntas dos alunos não são inteligentes.

1.2. *Argumentum ad misericordiam* (apelo à misericórdia): quando se procura comover o ouvinte causando piedade ou simpatia pelo apresentados do argumento ou pela causa defendida, como por exemplo, gerando autopiedade da plateia.

1.3. *Argumentum ad populum* (apelo ao povo): quando se procura persuadir despertando o “espírito das massas” como por exemplo dizer para professores que eles precisam ter melhores salários e não dar o conteúdo, citado no exemplo acima; ou dizer que a pobreza precisa acabar e ser corrupto!

1.4. *Argumentum ad hominem* (argumento contra a pessoa): quando se pretende argumentar contra um argumento promovido por uma pessoa e se ataca sua honra, profissão, família.

**2. Falácias de indução fraca:** são falácias nas quais as premissas são insuficientes para suportar a conclusão.

2.1. *Argumentum ad verecundiam* (apelo a uma autoridade não qualificada): quando para justificar algo se recorre a uma autoridade que não é digna de confiança ou que não é uma autoridade no assunto para o qual a sua opinião é convocada. Isso foi muito usado por algumas pessoas na pandemia para justificar a nãovacinação.

2.2. *Argumentum ad ignorantiam* (apelo à ignorância): quando as premissas de um argumento estabelecem que nada se sabe acerca de um dado assunto, por exemplo, a afirmação que existe ou não vida em outros planetas. Pode-se usar argumentos



# PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NO BRASIL

## REGIMES DE PREVIDÊNCIA: REGIME GERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL; REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL; REGIME DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR; PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NO BRASIL: REGRAMENTO CONSTITUCIONAL

### — Regime Geral de Previdência Social – RGPS/INSS<sup>1</sup>

Esse é o Regime a que a maioria dos trabalhadores está vinculado, que é administrado pelo INSS, por isso utilizamos a denominação RGPS/INSS. É destinado as pessoas que trabalham no setor privado – ou mesmo no setor público, quando não estejam filiadas a regime próprio. É também obrigatório (quem exerce atividade remunerada deve estar filiado/a), nacional (as mesmas regras valem em todo o país) e público.

No RGPS/INSS, as contribuições dos trabalhadores em idade ativa (atual geração de trabalhadores) financiam o pagamento dos atuais aposentados, havendo, portanto, solidariedade entre as gerações. Quando os trabalhadores de hoje conquistarem a aposentadoria, novos trabalhadores estarão contribuindo para o pagamento desses benefícios e assim por diante. É o que chamamos de regime de repartição simples, o qual funciona por meio de um pacto entre as diferentes gerações, garantido pela Constituição Federal. Esse método de financiamento é utilizado na maioria dos sistemas previdenciários públicos no mundo.

Temos como exemplo um trabalhador que hoje tenha 35 anos e contribua como trabalhador formal para a previdência social. Na verdade, ele não está contribuindo para a própria aposentadoria diretamente, mas para a do avô que está aposentado, por exemplo. Por um lado, suas contribuições são utilizadas para pagar benefícios dos aposentados naquele momento. Mas, por outro lado, a contribuição desse trabalhador será necessária para que, mais tarde, ele também possa se aposentar.

Desse modo, o trabalhador paga contribuição para poder ter o direito de se aposentar no futuro. Além disso, o regime público constitui um seguro social, com a função de compartilhar o risco de seus participantes. Pense num seguro de carro: todos pagam uma contribuição, e aqueles que têm problemas com o veículo possuem auxílio da seguradora.

O seguro social da previdência é parecido: todos pagam contribuição, e aqueles que sofrem infortúnios como acidentes e doenças que acarretem perda da capacidade para o trabalho recebem benefícios. No caso de morte, os dependentes recebem o benefício da pensão por morte também.

O tratamento dado às contribuições para o sistema público obrigatório é diferente daquele dado às contribuições para a aposentadoria privada, as quais são aplicadas em contas individuais.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/programa-bem-estar-financeiro/programa-bem-estar-financeiro-arquivos/apostila-07.pdf>. Acesso em 13.10.2024.

Para requerer um benefício na Previdência Social e ter direito à garantia de renda, é necessário obter a qualidade de segurado por intermédio da inscrição no RGPS/INSS e da contribuição mensal.

Essa contribuição é computada para efeitos de carência para garantir acesso aos benefícios. Ou seja, são as contribuições que garantem que você possa receber sua aposentadoria e outros benefícios temporários (auxílio-doença, salário-maternidade) ou de risco (aposentadoria por invalidez) e sua família possa receber a pensão por morte, por exemplo. Existem duas categorias de segurados na Previdência Social: os obrigatórios e os facultativos.

Os segurados obrigatórios são aqueles que devem, obrigatoriamente, recolher contribuição para o RGPS/INSS. São pessoas físicas que exercem, pelo menos, uma atividade remunerada, com vínculo empregatício ou não. Aquele que possui carteira assinada, por exemplo, está automaticamente filiado ao RGPS/INSS e é um segurado obrigatório.

Podem ser segurados os empregados que trabalham com carteira assinada, incluindo empregados domésticos, assim como o empresário, o produtor rural, entre outros. Enquanto essas pessoas estiverem trabalhando e contribuindo para a previdência social, elas mantêm a qualidade de segurado.

Os segurados facultativos por sua vez, são aqueles que não exercem atividade remunerada ou não possuem renda direta e fazem a opção, de forma voluntária, de contribuir para a Previdência Social, filiando-se ao RGPS/INSS. Com essa opção, a dona de casa pode ser uma segurada do RGPS/INSS. Isso vale também para o estudante, o estagiário, o bolsista e o desempregado, por exemplo.

Ou seja, todo mundo pode se registrar para receber um benefício do RGPS/INSS! (Lembre-se, essa possibilidade é para pessoas com 16 anos ou mais).

Importante:

Para não perder a qualidade de segurado, o cidadão precisa:

- Manter sua inscrição junto ao RGPS/INSS; e
- Não interromper as contribuições mensais.

Os beneficiários do RGPS são enumerados pela Lei 8.213/91 (lei que dispõe acerca dos planos de benefícios da previdência social e dá outras providências) e são divididos em segurados e dependentes.

O RGPS é o principal regime previdenciário na ordem interna e abrange obrigatoriamente todos os trabalhadores da iniciativa privada, ou seja: os trabalhadores que possuem relação de emprego regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (empregados urbanos, mesmo os que estejam prestando serviço a entidades paraestatais, os aprendizes, trabalhadores intermitentes), inclusive temporários – Lei nº 6.019/1974, pela Lei Complementar nº 150/2015 (empregados domésticos) e pela Lei nº 5.889/1973 (empregados rurais); os trabalhadores autônomos, eventuais ou não; os empresários, titulares de empresas individuais, membros de cooperativas de trabalho,

sócios gestores e demais prestadores de serviços sem vínculo empregatício; trabalhadores avulsos; pequenos produtores rurais e pescadores artesanais trabalhando em regime de economia familiar; e outras categorias de trabalhadores, como garimpeiros, empregados de organismos internacionais, sacerdotes etc.

Abrange, ainda, pessoas que possuem vínculo com entes da Administração Pública, por exercício de cargos em comissão, ou ainda, quando o Ente Federativo não tenha Regime Próprio de Previdência Social (o que ocorre com mais de 3.000 Municípios).

É regido pela Lei nº 8.213/1991, intitulada “Plano de Benefícios da Previdência Social”, sendo de filiação compulsória e automática para os segurados obrigatórios, permitindo ainda que pessoas que não estejam enquadradas como obrigatórios e não tenham regime próprio de previdência se inscrevam como segurados facultativos, passando também a ser filiados ao RGPS. É o único regime previdenciário compulsório brasileiro que permite a adesão de segurados facultativos, em obediência ao princípio da universalidade do atendimento – art. 194, parágrafo único, I, da Constituição.

O RGPS visa a atender os beneficiários e seus dependentes em todas as situações de riscos previstas em lei, quais sejam:

- Incapacidade;
- Desemprego involuntário;
- Reclusão;
- Morte;
- Tempo de serviço;
- Encargos familiares;
- Idade avançada.

O Art. 11 da Lei 8.213/91 traz o rol de segurados obrigatórios do RGPS, são eles:

#### – Segurado empregado;

Aquele que presta serviço à empresa mediante pagamento de salário e possui carteira assinada. Aquele que presta serviço de natureza urbana ou rural à empresa, em caráter não eventual, sob sua subordinação e mediante remuneração, inclusive como diretor empregado.

Aquele que, contratado por empresa de trabalho temporário, definida em legislação específica, presta serviço para atender a necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços de outras empresas

#### – Segurado empregado doméstico;

Aquele que presta serviço de natureza contínua a pessoa ou família, no âmbito residencial desta, em atividades sem fins lucrativos (quem não tem fins lucrativos é a família, e não o empregado); o conceito de “âmbito residencial” não se limita, exclusivamente, ao espaço físico da residência da pessoa ou da família; compreende também sua casa de campo, sítio, fazenda, veículos de transporte etc.

Não é empregada doméstica a diarista, já que não há se falar em continuidade. São empregados domésticos, desde que exerçam trabalho de forma contínua à pessoa ou família, em seu âmbito residencial e sem finalidade lucrativa. Por exemplo: cozinheira, jardineiro, caseiro, governanta, motorista, cuidador(a) de idoso, entre outros.

#### – Segurado trabalhador avulso;

Aquele que presta serviços para diversas empresas, sem vínculo empregatício com nenhuma delas, seja ele sindicalizado ou não, com a intervenção obrigatória de um órgão gestor de mão de obra (OGMO). Distingue-se dos contribuintes individuais em função da intermediação feita por esse órgão. É a pessoa que trabalha, sindicalizada ou não, que é contratada com a intermediação do sindicato ou órgão gestor de mão-de-obra e presta serviços de natureza urbana ou rural, sem vínculo empregatício permanente, a diversas empresas. Apesar de não possuir vínculo empregatício, possui os mesmos direitos que os trabalhadores com vínculo.

Existem duas modalidades de trabalhador avulso no Brasil: o **portuário** e o **não portuário**. **Trabalhador avulso portuário** é aquele que trabalha em portos e realiza as seguintes funções:

- Capatazia;
- Estiva;
- Conserto e conferência de carga;
- Vigilância das embarcações e instalações portuárias.

A intermediação entre o trabalhador e a empresa, nesse caso, é feita obrigatoriamente pelo Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO). Nesses casos, o trabalhador não tem vínculo empregatício e pode prestar serviços a diferentes operadores portuários.

**Trabalhador avulso não portuário** trabalha nas seguintes funções:

- Carga e descarga de embarcações (inclusive os trabalhadores de estiva em carvão e minérios);
- Trabalhadores em Alverengas (embarcações usadas para carga e descarga de navios);
- Conferentes de carga e descarga;
- Consertadores de carga e descarga;
- Avulsos em serviço de bloco ou capatazia;
- Amarrador de embarcações;
- Carregador de bagagem nos portos;
- Práticos;
- Ensacadores de café, cacau, sal e similares;
- Trabalhadores na indústria de extração de sal sem relação de emprego e outros operadores de carga e descarga;

#### – Segurado contribuinte individual;

É a pessoa que trabalha por conta própria (autônomo) ou que presta serviço de natureza eventual a empresas, sem vínculo empregatício.

– Exemplo: empresário, dentista, motorista de táxi, diarista, manicure, pintor, eletricista, entre outros.

**Obs.:** o contribuinte individual pode se tornar um Microempreendedor Individual (MEI), para o qual é preciso formalizar sua situação como pequeno empresário e seguir as regras impostas de número de funcionários e de limite de faturamento.

#### Segurado especial

É o agricultor familiar, que exerce atividade rural para a própria subsistência, o pescador artesanal e o indígena que exerce suas atividades de forma individual ou em regime de economia familiar.

Frise-se que o Art. 13 da Lei 8.213/91 dispõe acerca do segurado facultativo, que é o maior de 14 anos, não estando inserido na condição de segurado obrigatório (art. 11 da Lei 8.213/91), que decide se filiar, mediante contribuição, ao RGPS. O segurado facultativo é uma exceção à regra da obrigatoriedade do RGPS.

Os dependentes dos segurados também são beneficiários da previdência social. O vínculo dos dependentes com o RGPS é subsidiário, ou seja, esse vínculo só existe se existir o vínculo principal, que é o segurado.

O art. 16 da Lei 8.213/91 traz o rol dos dependentes. São dependentes de primeira classe o cônjuge, a companheira, o companheiro e o filho não emancipado, de qualquer condição, menor de 21 anos ou inválido ou que tenha deficiência intelectual ou mental ou deficiência grave.

Cumpra salientar que essa dependência é presumida, isto é, não se faz necessária a comprovação da dependência econômica. Porém, se o cônjuge for separado de fato ou judicialmente, necessita-se comprovar a dependência econômica do segurado, para fazer jus ao recebimento de benefícios como dependente; entretanto se o cônjuge separado estiver recebendo pensão alimentícia, a dependência continua sendo presumida.

Os pais fazem parte dos dependentes de segunda classe, esses necessitam comprovar a dependência econômica. Os irmãos não emancipados, de qualquer condição, menor de 21 anos ou inválido ou que tenha deficiência intelectual ou mental ou deficiência grave fazem parte dos dependentes de terceira classe, que também necessitam comprovar a dependência econômica.

A existência de dependente de qualquer das classes do art. 16 exclui do direito às prestações os das classes seguintes, conforme determina o § 1º do art. 16 da Lei 8.213/91. O RGPS é financiado pelo governo, pelas empresas e pelos segurados.

#### **Aposentadoria por Idade e por Tempo de Contribuição**

Dentre as principais mudanças da Nova Previdência, destacam-se o fim da aposentadoria por tempo de contribuição (que era a aposentadoria sem idade mínima, devida ao trabalhador que comprovasse o tempo total de 35 anos de contribuição, se homem, ou 30 anos de contribuição, se mulher) e a modificação nas idades de aposentadoria.

Para os trabalhadores urbanos, os homens se aposentam aos 65 anos de idade e as mulheres, aos 62 anos de idade. Para solicitar o benefício, é preciso comprovar contribuição de pelo menos 15 anos, se mulher, e de 20 anos, se homem.

– Aposentadoria por Invalidez.

Auxílio por Incapacidade Temporária (auxílio-doença):

- Aposentadoria por Idade;
- Aposentadoria especial;
- Salário-Família;
- Salário-Maternidade;
- Auxílio-acidente.

Quanto ao dependente:

- Pensão por Morte;
- Auxílio-Reclusão.

Quanto ao segurado e dependente:

- Serviço Social;
- Reabilitação Profissional.

#### **– Regime Próprio de Previdência Social – Rpps**

O Estado representa importante setor de absorção de mão de obra ativa em nosso país. Apesar dos inúmeros contratos administrativos que geram relações de emprego entre os trabalhadores e as empresas prestadoras de serviço, o Poder Público é “empregador” direto de parcela significativa da população economicamente ativa.

Essa relação de trabalho pode se dar por intermédio de uma relação institucional de natureza estatutária ou por meio de relação de emprego público. Conforme a natureza do vínculo profissional que liga o servidor público ao ente federativo para o qual presta trabalho, será filiado ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS) ou a um regime de previdência próprio (caso esse regime seja instituído pelo ente federativo).

Os Regimes Próprios de Previdência Social - RPPS instituídos pela União, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios até a publicação da Emenda Constitucional nº 103/2019, para amparar seus servidores públicos titulares de cargos efetivos, devem ser organizados pelos respectivos entes federativos de acordo com o art. 40 da Constituição Federal e com as normas estabelecidas na Lei nº 9.717/1998, que estabelece as normas gerais para o funcionamento de tais regimes.

Entende-se por regime próprio de previdência social o que assegure por lei, inclusive constituição estadual ou lei orgânica distrital ou municipal, a servidor público pelo menos as aposentadorias e pensão por morte previstas no art. 40 da CF/88.

Cada ente federativo que pretenda instituir seu regime próprio de previdência deverá editar a lei correspondente regulamentando o respectivo regime, observando a legislação federal geral (de natureza nacional).

Para os servidores públicos, há um sistema previdenciário específico. O RPPS é a previdência pública dos servidores e é estabelecido no âmbito dos entes federativos quando estes asseguram a seus servidores efetivos pelo menos os benefícios de aposentadoria.

Cada ente público da Federação (União, Distrito Federal, estados e municípios) pode, assim, organizar a previdência de seus servidores ativos e aposentados, bem como pensionistas.

No Brasil, a União, o Distrito Federal, os estados e todas as capitais estaduais instituíram regimes próprios. Muitos municípios, entretanto, não o fizeram, de forma que seus servidores são vinculados ao Regime Geral de Previdência Social.

O Regime Próprio de Previdência Social deve ser custeado, obrigatoriamente, pelo respectivo Ente Federativo (por exemplo, Estado ou Município) e pelos seus servidores públicos, mediante contribuição previdenciária.

Ainda que diversos regimes próprios tenham seus recursos capitalizados, isto é, sob a forma de ativos financeiros, outros possuem financiamento por repartição, com o caráter solidário entre gerações de trabalhadores, inclusive com contribuição dos aposentados e pensionistas que recebem proventos e pensões acima do teto do RGPS.



## LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

### — Licitação

#### Princípios

Diante da revogação da Lei n.º 8.666/1993 – Lei de Licitações, atualmente aplica-se aos contratos e licitações, a Lei n.º 14.133/2021. Aprovada em 2021, esta legislação manteve o mesmo rol do art. 3º da Lei n.º. 8.666/1.993, porém, dispendo sobre o assunto, no Capítulo II, art. 5º, da seguinte forma:

**Art. 5º** Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

O objetivo da Lei de Licitações é regular a seleção da proposta que for mais vantajosa para a Administração Pública. No condizente à promoção do desenvolvimento nacional sustentável, entende-se que este possui como foco, determinar que a licitação seja destinada com o objetivo de garantir a observância do princípio constitucional da isonomia.

Denota-se que a quantidade de princípios previstos na lei não é exaustiva, aceitando-se quando for necessário, a aplicação de outros princípios que tenham relação com aqueles dispostos de forma expressa no texto legal.

Verifica-se, por oportuno, que a redação original do *caput* do art. 3º da Lei 8.666/1993 não continha o princípio da promoção do desenvolvimento nacional sustentável e que tal menção expressa, apenas foi inserida com a edição da Lei 12.349/2010, contexto no qual foi criada a “margem de preferência”, facilitando a concessão de vantagens competitivas para empresas produtoras de bens e serviços nacionais.

#### Princípio da legalidade

A legalidade, que na sua visão moderna é chamado também de juridicidade, é um princípio que pode ser aplicado à toda atividade de ordem administrativa, vindo a incluir o procedimento licitatório. A lei serve para ser usada como limite de base à atuação do gestor público, representando, desta forma, uma garantia aos administrados contra as condutas abusivas do Estado.

No âmbito das licitações, pondera-se que o princípio da legalidade é de fundamental importância, posto que todas as fases do procedimento licitatório se encontram estabelecidas

na legislação. Além disso, ressalta-se que todos os entes que participarem do certame, tem direito público subjetivo de fiel observância aos procedimentos paramentados na atual legislação caso venham a se sentir prejudicados pela ausência de observância de alguma regra, podendo desta forma, impugnar a ação ou omissão na esfera administrativa ou judicial.

#### Princípio da impessoalidade

Com ligação umbilical ao princípio da isonomia, o princípio da impessoalidade demonstra, em primeiro lugar, que a Administração deve adotar o mesmo tratamento a todos os administrados que estejam em uma mesma situação jurídica, sem a prerrogativa de quaisquer privilégios ou perseguições. Por outro ângulo, ligado ao princípio do julgamento objetivo, registra-se que todas as decisões administrativas tomadas no contexto de uma licitação, deverão observar os critérios objetivos estabelecidos de forma prévia no edital do certame.

Desta forma, ainda que determinado licitante venha a apresentar uma vantagem relevante para a consecução do objeto do contrato, afirma-se que esta não poderá ser levada em consideração, caso não haja regra editalícia ou legal que a preveja como passível de fazer interferências no julgamento das propostas.

#### Princípios da moralidade e da probidade administrativa

A Lei 14.133/2021, Lei de Licitações, considera que os princípios da moralidade e da probidade administrativa possuem realidades distintas. Na realidade, os dois princípios passam a informação de que a licitação deve ser pautada pela honestidade, boa-fé e ética, isso, tanto por parte da Administração como por parte dos entes licitantes.

Sendo assim, para que um comportamento seja considerado válido, é imprescindível que, além de ser legalizado, esteja nos ditames da lei e de acordo com a ética e os bons costumes. Existem desentendimentos doutrinários acerca da distinção entre esses dois princípios. Alguns autores empregam as duas expressões com o mesmo significado, ao passo que outros procuram diferenciar os conceitos.

O que perdura, é que, ao passo que a moralidade é constituída em um conceito vago e sem definição legal, a probidade administrativa, ou melhor dizendo, a improbidade administrativa possui contornos paramentados na Lei 8.429/1992.

#### Princípio da Publicidade

Possui a Administração Pública o dever de realizar seus atos publicamente de forma a garantir aos administrados o conhecimento do que os administradores estão realizando, e também de maneira a possibilitar o controle social da conduta administrativa.

Em se tratando especificamente de licitação, determina o art. 13 da nova Lei de Licitações, que os atos praticados no processo licitatório são públicos, ressalvadas as hipóteses de informações cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, na forma da lei.

Advindo do mesmo princípio, é válido destacar que de acordo com o art. 115, § 6º, *“nas contratações de obras, verificada a ocorrência do disposto no § 5º deste artigo por mais de 1 (um) mês, a Administração deverá divulgar, em sítio eletrônico oficial e em placa a ser afixada em local da obra de fácil visualização pelos cidadãos, aviso público de obra paralisada, com o motivo e o responsável pela inexecução temporária do objeto do contrato e a data prevista para o reinício da sua execução”*.

A ilustre Maria Sylvia Zanella Di Pietro esclarece que “a publicidade é tanto maior, quanto maior for a competição propiciada pela modalidade de licitação; ela é a mais ampla possível na concorrência, em que o interesse maior da Administração é o de atrair maior número de licitantes, e se reduz ao mínimo no convite, em que o valor do contrato dispensa maior divulgação.”

Todo ato da Administração deve ser publicado de forma a fornecer ao cidadão, informações acerca do que se passa com as verbas públicas e sua aplicação em prol do bem comum e também por obediência ao princípio da publicidade.

#### **Princípio da eficiência do interesse público**

Trata-se de um dos princípios norteadores da administração pública acoplado aos da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, da segurança jurídica e do interesse público.

Assim sendo, não basta que o Estado atue sobre o manto da legalidade, posto que quando se refere serviço público, é essencial que o agente público atue de forma mais eficaz, bem como que haja melhor organização e estruturação advinda da administração pública. Vale ressaltar que o princípio da eficiência deve estar submetido ao princípio da legalidade, pois nunca se poderá justificar a atuação administrativa agindo de forma contrária ao ordenamento jurídico, posto que por mais eficiente que seja, ambos os princípios devem atuar de forma acoplada e não sobreposta.

Por ser o objeto da licitação a escolha da proposta mais vantajosa, o administrador deverá se encontrar eivado de honestidade ao cuidar da Administração Pública.

#### **Princípio da Probidade Administrativa**

A Lei de Licitações trata dos princípios da moralidade e da probidade administrativa como formas distintas uma da outra. Os dois princípios passam a noção de que a licitação deve ser configurada pela honestidade, boa-fé e ética, tanto por parte da Administração Pública, como por parte dos licitantes. Desta forma, para que um comportamento tenha validade, é necessário que seja legal e esteja em conformidade com a ética e os bons costumes.

Existe divergência quanto à distinção entre esses dois princípios. Alguns doutrinadores usam as duas expressões com o mesmo significado, ao passo que outros procuram diferenciar os conceitos. O correto é que, enquanto a moralidade se constitui

num conceito vago, a probidade administrativa, ou melhor dizendo, a improbidade administrativa se encontra eivada de contornos definidos na Lei 8.429/1992.

#### **Princípio da igualdade**

Conhecido como princípio da isonomia, decorre do fato de que a Administração Pública deve tratar, de forma igual, todos os licitantes que estiverem na mesma situação jurídica. O princípio da igualdade garante a oportunidade de participar do certame de licitação, todos os que tem condições de adimplir o futuro contrato e proíbe, ainda a feitura de discriminações injustificadas no julgamento das propostas.

Desse modo, mesmo que a circunstância restrinja o caráter de competição do certame, se for pertinente ou relevante para o objeto do contrato, poderá ser incluída no instrumento de convocação do certame.

O princípio da igualdade não impõe somente tratamento igualitário aos assemelhados, mas também a diferenciação dos desiguais, na medida de suas desigualdades.

#### **Princípio do Planejamento**

A princípio, infere-se que o princípio do planejamento se encontra dotado de conteúdo jurídico, sendo que é seu dever fixar o dever legal do planejamento como um todo.

Registra-se que a partir deste princípio, é possível compreender que a Administração Pública tem o dever de planejar toda a licitação e também toda a contratação pública de forma adequada e satisfatória. Assim, o planejamento exigido, é o que se mostre de forma eficaz e eficiente, bem como que se encaixe a todos os outros princípios previstos na CFB/1988 e na jurisdição pátria como um todo.

Desta forma, na ausência de justificativa para realizar o planejamento adequado da licitação e do contrato, ressalta-se que a ausência, bem como a insuficiência dele poderá vir a motivar a responsabilidade do agente público.

#### **Princípio da transparência**

O princípio da transparência pode ser encontrado dentro da aplicação de outros princípios, como os princípios da publicidade, imparcialidade, eficiência, dentre outros.

Boa parte da doutrina afirma o princípio da transparência não é um princípio independente, o incorporando ao princípio da publicidade, posto ser o seu entendimento que uma das inúmeras funções do princípio da publicidade é o dever de manter intacta a transparência dos atos das entidades públicas.

Entretanto, o princípio da transparência pode ser diferenciado do princípio da publicidade pelo fato de que por intermédio da publicidade, existe o dever das entidades públicas consistente na obrigação de divulgar os seus atos, uma vez que nem sempre a divulgação de informações é feita de forma transparente.

O Superior Tribunal de Justiça entende que o “direito à informação, abrigado expressamente pelo art. 5º, XIV, da Constituição Federal, é uma das formas de expressão concreta do **Princípio da Transparência**, sendo também corolário do Princípio da Boa-fé Objetiva e do Princípio da Confiança [...]” (STJ. RESP 200301612085, Herman Benjamin – Segunda Turma, DJE DATA:19/03/2009).

**Princípio da eficácia**

Por meio desse princípio, deverá o agente público agir de forma eficaz e organizada promovendo uma melhor estruturação por parte da Administração Pública, mantendo a atuação do Estado dentro da legalidade.

Vale ressaltar que o princípio da eficácia deve estar submetido ao princípio da legalidade, pois nunca se poderá justificar a atuação administrativa contrária ao ordenamento jurídico, por mais eficiente que seja, na medida em que ambos os princípios devem atuar de maneira conjunta e não sobrepostas.

**Princípio da segregação de funções**

Trata-se de uma norma de controle interno com o fito de evitar falhas ou fraudes no processo de licitação, vindo a descentralizar o poder e criando independência para as funções de execução operacional, custódia física, bem como de contabilização

Assim sendo, cada setor ou servidor incumbido de determinada tarefa, fará a sua parte no condizente ao desempenho de funções, evitando que nenhum empregado ou seção administrativa venha a participar ou controlar todas as fases relativas à execução e controle da despesa pública, vindo assim, a possibilitar a realização de uma verificação cruzada.

O princípio da segregação de funções, advém do Princípio da moralidade administrativa que se encontra previsto no art. 37, *caput*, da CFB/1.988.

**Princípio da motivação**

O princípio da motivação predispõe que a administração no processo licitatório possui o dever de justificar os seus atos, vindo a apresentar os motivos que a levou a decidir sobre os fatos, com a observância da legalidade estatal.

Desta forma, é necessário que haja motivo para que os atos administrativos licitatórios tenham sido realizados, sempre levando em conta as razões de direito que levaram o agente público a proceder daquele modo.

**Princípio da vinculação ao edital**

Trata-se do corolário do princípio da legalidade e da objetividade das determinações de habilidades, que possui o condão de impor tanto à Administração, quanto ao licitante, a imposição de que este venha a cumprir as normas contidas no edital de maneira objetiva, porém, sempre zelando pelo princípio da competitividade.

Denota-se que todos os requisitos do ato convocatório devem estar em conformidade com as leis e a Constituição, tendo em vista que se trata de ato concretizador e de hierarquia inferior a essas entidades.

Nos ditames da nova Lei, a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, **da vinculação ao instrumento convocatório**, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

O princípio da vinculação ao instrumento convocatório se destaca por impor à Administração a não acatar qualquer proposta que não se encaixe nas exigências do ato convocatório, sendo que tais exigências deverão possuir total relação com o objeto da licitação, com a lei e com a Constituição Federal.

**Princípio do julgamento objetivo**

O objetivo desse princípio é a lisura do processo licitatório. De acordo com o princípio do julgamento objetivo, o processo licitatório deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório, para o julgamento das propostas apresentadas, devendo seguir de forma fiel ao disposto no edital quando for julgar as propostas.

Esse princípio possui o condão de impedir quaisquer interpretações subjetivas do edital que possam favorecer um concorrente e, por consequência, vir a prejudicar de forma desleal a outros.

**Princípio da segurança jurídica**

O princípio da segurança jurídica é um dos pilares fundamentais do ordenamento jurídico em diversos sistemas legais ao redor do mundo e se refere à necessidade de garantir estabilidade, previsibilidade e confiança nas relações jurídicas, assegurando que as normas e decisões judiciais não sejam aplicadas de forma arbitrária ou retroativa.

Desse modo, a segurança jurídica busca promover um ambiente em que os cidadãos, empresas e demais entidades possam agir de acordo com as regras estabelecidas, confiando que seus direitos e deveres serão respeitados.

Alguns aspectos importantes relacionados ao princípio da segurança jurídica incluem:

**Irretroatividade da Lei:** Em geral, as leis não devem ter efeitos retroativos, ou seja, não podem atingir situações ocorridas antes de sua entrada em vigor. Isso proporciona estabilidade nas relações sociais e econômicas, permitindo que as pessoas tenham confiança nas regras do jogo.

**a) Estabilidade das Decisões Judiciais:** As decisões judiciais também devem ser estáveis, evitando mudanças repentinas e imprevisíveis na interpretação do direito. Isso não significa que a jurisprudência não possa evoluir, mas sugere que mudanças significativas devem ser introduzidas gradualmente e com fundamentação sólida.

**b) Publicidade e Acesso à Informação:** Para que as pessoas possam compreender e cumprir as normas legais, é essencial que essas normas sejam de fácil acesso e compreensão. A transparência do sistema jurídico contribui para a segurança jurídica.

**c) Estabilidade Contratual:** Contratos devem ser respeitados, e mudanças nas condições contratuais devem ser feitas de maneira justa e previsível. Isso garante que as partes envolvidas possam planejar suas atividades com segurança.

**d) Respeito à Coisa Julgada:** A coisa julgada é o atributo das decisões judiciais que as torna imutáveis e indiscutíveis. Esse princípio contribui para a segurança jurídica, impedindo que uma mesma questão seja reexaminada indefinidamente.

Por fim, denota-se que a segurança jurídica é crucial para o funcionamento adequado de um Estado de Direito, proporcionando um ambiente no qual os indivíduos podem

# RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO DE PESSOAS: EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL; OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS; RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS; CAPACITAÇÃO DE PESSOAS; GESTÃO DE DESEMPENHO; ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO**

É o método dentro da administração, que abrange um conjunto de técnicas dedicadas a extrair a máxima competência do indivíduo dentro da organização.

As tarefas dessa gestão são:

- Desenvolvimento de líderes
- Atração
- Conservação
- Administração
- Reconhecimento
- Orientação

Utilizando uma série de estratégias administrativas, a Gestão de Pessoas compreende e ocupa-se com os interesses do indivíduo dentro da organização, dedicando-se principalmente pelo espírito de equipe, sua motivação e qualificação. É o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, segundo a definição de **Idalberto Chiavenato** (escritor, professor e consultor administrativo, atua na área de administração de empresas e recursos humanos). Nela encontramos ferramentas que desenvolvem habilidades, comportamento (atitudes) e o conhecimento, que beneficiam a realização do trabalho coletivo, produzindo valor econômico (Capital Humano).

Dedica-se a inserir melhoradas práticas de gestão, garantindo satisfação coletiva e produtividade otimizada que visa alcançar resultados favoráveis para o crescimento saudável da organização.

## Histórico

O departamento pessoal foi iniciado no século XIX. Com a responsabilidade apenas de medir os custos da empresa, produtividade não era o foco. Os colaboradores eram apenas citados como Ativo Contábil na empresa. Não havia amplas relações de motivação, ou de entendimento de ambiente organizacional com o indivíduo ou vice-versa.

A teoria clássica (mecanicista), entendia que o homem teria que ter uma organização racional no trabalho e seria estimulado através de recursos financeiros, falava-se mais na eficiência operacional. O homem era entendido como homem econômico, que seria recompensado e estimulado a partir da quantidade de recursos financeiros que fossem a ele fornecido.

Após isso, a Teoria das Relações Humanas começou a compreender que o homem teria outras demandas e que o ambiente organizacional agora, também influenciava a sua produtividade, passou-se então, a entender o indivíduo a partir da teoria das relações humanas.

Iniciando a CLT, na década de 30 - 50, as leis trabalhistas deveriam ser seguidas e isso deveria ser supervisionado de perto por um responsável, foi aí que a estrutura do RH (Recursos Humanos) começou a ser formada.

Com a evolução do RH, a partir dos anos 70 o foco voltava-se então para pessoas e não para o burocrático e operacional apenas. Tornando a estrutura mais humanizada inicia-se então, o conceito do planejamento estratégico para conservar talentos e engajar a equipe, motivando-a; mais tarde chamaríamos de **Gestão de Pessoas**.

## Processo evolutivo

|   |   |
|---|---|
| <b>1º DEPARTAMENTO PESSOAL</b>          | Contabilidade e processos relacionados a contratação e demissão de funcionários: burocracia   |
| <b>2º GESTÃO DE PESSOAS</b>             | Treinamento e desenvolvimento do indivíduo e suas capacidades, potencializando-as: comunicação, manutenção  |
| <b>3º GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS</b> | Definição dos níveis de uma organização (pirâmide)<br>Topo: estratégico<br>Intermediário: tático<br>Base: operacional<br>Passam a fazer parte das decisões da organização – planejamento. |

## Objetivos da Gestão de Pessoas

Permitir que as metas da organização, em conjunto com os objetivos pessoais, sejam alcançadas. Visa:

- Gerir pessoas para que a organização atinja seus objetivos, missão e visão estratégica sejam atingidos com sucesso: Resultados satisfatórios.
- Gerir pessoas para que a manutenção dos talentos seja efetiva e contínua: Manter as pessoas motivadas, desenvolvidas, treinadas e principalmente atraí-las e retê-las à organização.
- Gerir pessoas de maneira a ampliar a competitividade da organização: planos de carreira.
- Gerir pessoas para aumentar a satisfação do cliente: melhora a qualidade do produto/serviço.
- Gerir pessoas melhorando a qualidade de vida: aumenta a produtividade e a satisfação do indivíduo.

– Gerir pessoas desenvolvendo culturas dentro da organização: possibilitando o desenvolvimento de mudanças, facilitando e agilizando a resposta da organização para com as exigências do mercado: Competência.

– Gerir pessoas mantendo condutas com base na ética: Diretrizes.

#### 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.

### Comportamento organizacional

É o estudo da conduta das pessoas e suas implicações no ambiente de uma organização. Visa alcançar maior compreensão acerca do contexto empresarial para compor o desenvolvimento seguro e contínuo do trabalho. O indivíduo aqui tem um papel importante na participação da organização, contudo, ele pode ser ou não o protagonista nos resultados.

Aqui são abandonadas as posições prescritivas e afirmativas (de como deve ser) para uma abordagem mais explicativa e descritiva. A ênfase nas pessoas é mantida dentro de uma posição organizacional de forma mais ampla.

Os principais temas de estudos serão sobre: Estilos de administração, Processo decisório, Motivação, Liderança e Negociação.

Evolução no entendimento do indivíduo:

A análise do comportamento humano garante muitos benefícios à organização no geral. Como por exemplo reter talentos e promover engajamento e sinergia entre os públicos alvo.

Garantir benefícios e um ambiente de trabalho harmônico que encoraje a motivação é responsabilidade da organização, assim como, a cocriação e o engajamento. Aplicando ações referente à essa área de conhecimento fica claro para os colaboradores que a organização visa desenvolver cada indivíduo da forma mais adequada possível.

Os agentes que influem no resultado satisfatório de um comportamento organizacional são diversos:

### Motivação

É um fator dos principais que cooperam para atingir grandes resultados e, assim, uma boa rentabilidade para a organização. Uma equipe motivada se dedica mais e tem maior facilidade em entregar as demandas segundo a qualidade esperada ou até acima.

Nesse ponto, para obter sucesso é indispensável que o RH (Recursos Humanos) e os líderes tenham sinergia. Atentando-se aos pontos vulneráveis que podem ser corrigidos com métodos e capacitações. Já os pontos fortes podem ser desenvolvidos de modo a se tornarem efetivamente crescentes.

Não se trata apenas de ações pontuais, as atividades precisam ser bem planejadas. É importante ter em mente que a continuidade traz resultados a curto, médio e longo prazo. Se torna crucial o comprometimento com a gestão correta para que se alcance o desenvolvimento de pessoas.

### Liderança

É responsável pelo desafiador papel de gerir e conduzir pessoas à resultados satisfatórios. Nesse papel, as organizações consideram de extrema importância colocar um indivíduo de excelência, pois cada área necessita de talentos adequados.

Administrar a equipe sinergicamente, alcançando metas, cumprindo prazos, motivando e inspirando cada indivíduo a entregar cada vez melhor seu trabalho é função de um bom

líder. Para tanto o comprometimento, planejamento, empatia e inteligência emocional, geram e mantêm bons relacionamentos interpessoais.

### Desempenho

É o resultado de uma liderança efetiva e equipe motivada. O RH (Recursos Humanos) junto aos líderes de cada área, se torna responsável por desenvolver, medir, avaliar regularmente esse desempenho, estimulando a melhoria contínua. As ferramentas para essa avaliação são: feedbacks periódicos, que promovem a auto avaliação, análise crítica de cada área e da organização no geral. O plano de carreira que considera evolução de cargos e salários tem esse processo como primeiro passo.

### — Políticas de administração de Recursos Humanos

As políticas de administração de Recursos Humanos são diretrizes estratégicas e orientações formalizadas que uma organização estabelece para gerenciar suas relações com os colaboradores. Estas políticas desempenham um papel fundamental na configuração do ambiente de trabalho, na gestão de pessoas e na promoção dos valores e objetivos da empresa.

### Recrutamento e Seleção

- As políticas nessa área delineiam os critérios e procedimentos para a contratação de novos colaboradores.
- Estabelecem práticas éticas e justas para o recrutamento, promovendo a diversidade e a igualdade de oportunidades.

### Desenvolvimento e Treinamento

- Definem os investimentos em treinamento e desenvolvimento de competências.
- Estabelecem programas para a capacitação contínua dos colaboradores, alinhados às necessidades da organização.

### Gestão de Desempenho

- Estabelecem critérios para a avaliação de desempenho e metas organizacionais.
- Determinam políticas de feedback, reconhecimento e recompensas.

### Remuneração e Benefícios

- Define políticas salariais e estruturas de benefícios.
- Estabelece critérios para aumentos salariais, bônus e outros incentivos.

### Clima Organizacional

- Define políticas para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador.
- Aborda a gestão de conflitos e promove a colaboração entre os membros da equipe.

### Comunicação Interna

- Estabelece diretrizes para comunicação eficaz dentro da organização.
- Promove a transparência nas informações e nas decisões organizacionais.

**Gestão da Diversidade e Inclusão**

- Define estratégias para promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho.
- Estabelece diretrizes para prevenir discriminação e garantir um ambiente inclusivo.

**Tecnologia da Informação**

- Define políticas relacionadas ao uso ético e seguro da tecnologia.
- Estabelece diretrizes para a implementação e o gerenciamento de sistemas de informação de Recursos Humanos.

**Saúde e Segurança no Trabalho**

- Define políticas para garantir um ambiente de trabalho seguro.
- Estabelece procedimentos em caso de acidentes e promove a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

**Flexibilidade e Conciliação Trabalho-Vida Pessoal**

- Define políticas que promovem a flexibilidade no ambiente de trabalho.
- Estabelece diretrizes para permitir um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

**LEI Nº 13.709/2018 (LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS)**

**LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018**

*Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)*

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I  
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Parágrafo único. As normas gerais contidas nesta Lei são de interesse nacional e devem ser observadas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. (Incluído pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

Art. 2º A disciplina da proteção de dados pessoais tem como fundamentos:

- I - o respeito à privacidade;
- II - a autodeterminação informativa;
- III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;
- IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;
- V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;
- VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e

VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais.

Art. 3º Esta Lei aplica-se a qualquer operação de tratamento realizada por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, independentemente do meio, do país de sua sede ou do país onde estejam localizados os dados, desde que:

I - a operação de tratamento seja realizada no território nacional;

II - a atividade de tratamento tenha por objetivo a oferta ou o fornecimento de bens ou serviços ou o tratamento de dados de indivíduos localizados no território nacional; ou (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

III - os dados pessoais objeto do tratamento tenham sido coletados no território nacional.

§1º Consideram-se coletados no território nacional os dados pessoais cujo titular nele se encontre no momento da coleta.

§2º Excetua-se do disposto no inciso I deste artigo o tratamento de dados previsto no inciso IV do caput do art. 4º desta Lei.

Art. 4º Esta Lei não se aplica ao tratamento de dados pessoais:

I - realizado por pessoa natural para fins exclusivamente particulares e não econômicos;

II - realizado para fins exclusivamente:

- a) jornalístico e artísticos; ou
- b) acadêmicos, aplicando-se a esta hipótese os arts. 7º e 11 desta Lei;

III - realizado para fins exclusivos de:

- a) segurança pública;
- b) defesa nacional;
- c) segurança do Estado; ou
- d) atividades de investigação e repressão de infrações penais; ou

IV - provenientes de fora do território nacional e que não sejam objeto de comunicação, uso compartilhado de dados com agentes de tratamento brasileiros ou objeto de transferência internacional de dados com outro país que não o de proveniência, desde que o país de proveniência proporcione grau de proteção de dados pessoais adequado ao previsto nesta Lei.

§1º O tratamento de dados pessoais previsto no inciso III será regido por legislação específica, que deverá prever medidas proporcionais e estritamente necessárias ao atendimento do interesse público, observados o devido processo legal, os princípios gerais de proteção e os direitos do titular previstos nesta Lei.

§2º É vedado o tratamento dos dados a que se refere o inciso III do caput deste artigo por pessoa de direito privado, exceto em procedimentos sob tutela de pessoa jurídica de direito público, que serão objeto de informe específico à autoridade nacional e que deverão observar a limitação imposta no §4º deste artigo.

§3º A autoridade nacional emitirá opiniões técnicas ou recomendações referentes às exceções previstas no inciso III do caput deste artigo e deverá solicitar aos responsáveis relatórios de impacto à proteção de dados pessoais.

§4º Em nenhum caso a totalidade dos dados pessoais de banco de dados de que trata o inciso III do caput deste artigo poderá ser tratada por pessoa de direito privado, salvo por aquela que possua capital integralmente constituído pelo poder público. (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência



# PLANEJAMENTO

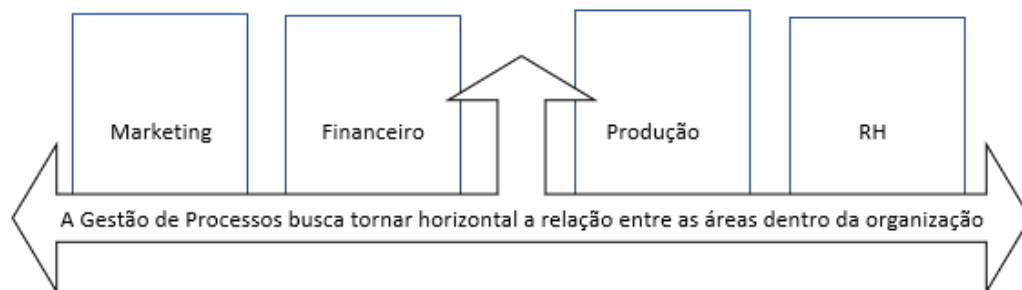
## GESTÃO DE PROCESSOS. TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Um processo é uma sequência de atividades rotineiras que, em conjunto com outros processos, compõe a forma pela qual a organização funcionará. É a abordagem pela qual esses processos serão desenhados, descritos, medidos, supervisionados e controlados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, esse tipo de gestão necessita de visão sistêmica, pois sem ela é impossível perceber como o todo significa muito mais, do que a uma simples soma das partes. A abordagem sistêmica dentro de uma organização faz com que o foco de sua gestão esteja voltado não só para o seu ambiente interno, mas para o externo também, ou seja, que haja uma sinergia entre as partes para que os objetivos planejados sejam alcançados.

A gestão de processos realiza diversos papéis dentro da organização. Sendo o primeiro passo para organizar e entender como as áreas, bem como seus processos funcionam internamente. É por meio dela que os responsáveis compreenderão como melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis e quais ações necessitam ser tomadas para aperfeiçoar o fluxo de trabalho e otimizando e adequando a organização para o mercado vigente.

Gerenciamento de Processo ou Gestão de Processos é o entendimento de como funciona a organização. A série de atividades estruturadas para a produção do produto/serviço. Anteriormente à compreensão desses processos, setorizava-se os trabalhos com base na departamentalização, onde os procedimentos existentes dentro de cada setor da organização eram separados por departamentos e cada área pensava separadamente, sem sinergia umas com as outras. Focada em cilos verticais separados.



### Objetivos da Gestão de Processos

- Gerir sistemas de rotinas que envolve o cotidiano da organização e delegar responsabilidades;
- Administrar os processos com o objetivo de alcançar resultados perceptíveis (e não tarefas específicas);
- Ampliar e detectar melhorias contínuas na comunicação e relação entre participantes e áreas da organização;
- Facilitar o planejamento, padronizando-o com acompanhando de perto o que acontece no ambiente;
- Perceber oportunidades de otimização de processos através de gargalos encontrados;
- Ao invés de criar novos modelos; concentrar-se na melhoria de processos que já existem.
- Efetuar toda e qualquer correção que possam surgir nos processos antes de automatizá-los, para não acelerar o que está desorganizado.

### Análise de Processos

Geralmente é nessa etapa que a empresa é mapeada. É preciso analisar com exatidão como acontece cada processo no negócio atualmente. Assim, os processos são listados e descritos pelo conjunto de atividades que os compõem.

**É preciso conhecer realmente como funciona a empresa, para realizar esse mapeamento. Somente sim o gestor terá conhecimento dos pontos de melhoria na operação com clareza.**

Nessa etapa verifica-se:

- A compreensão do negócio com os processos principais que o compõem;
- Plano estratégico com metas e indicadores;



- Senso comum dos processos;
- Entradas e saídas, incluindo clientes e fornecedores;
- Responsabilidades de diferentes áreas e equipes;
- Avaliação dos recursos disponíveis.

— **Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos**

**- Execução**

É importante estudar os recursos necessários, antes de institucionalizar as mudanças, como: remanejar equipe, ferramentas, mudanças no layout da organização, aquisição de programas (softwares), entre outras.

Existem duas vertentes para a implantação das novas estratégias:

— **Implantação sistêmica**, quando são utilizados softwares para isso

— **Implantação não sistêmica**, que não necessitam de ferramentas desse tipo.

A visão dessa execução deve ser positiva, pois irá auxiliar organização a estruturar melhor seus processos, não sendo que atrapalhará o ciclo de trabalho.

**- Monitoramento**

Através dos indicadores de desempenho pré-definidos, os novos processos devem ser constantemente acompanhados. Geralmente, algumas das métricas a constar em cada processo são: o tempo de duração, o custo, a capacidade (quanto cada processo realmente produz) e a qualidade (medida com indicadores próprios que variam de processo a processo).

**- Melhoria de Processos**

Nessa etapa, observa-se os indicadores previamente levantados, onde se torna possível identificar quais são os principais gargalos em todo processo e se os objetivos estão sendo conquistados. As melhorias podem ser concernentes a inclusão ou exclusão de atividades, realocação de responsabilidades, documentação, novas ferramentas de apoio e sequências diferentes, por exemplo.

Melhorar o desempenho para reduzir custos, aumentar a eficiência, aprimorar a qualidade do produto/serviço e melhorar o relacionamento com o cliente, devem ser o objetivo.

O processo todo em si é cíclico: finalizando essa fase, volta-se a analisar a situação no negócio, investigam se os processos estão sinérgicos ao objetivo da empresa, mapeia-se novas situações diante das melhorias apontadas. Executa-se as mudanças, monitorando-as e otimizando-as!

**- Técnicas de Mapeamento**

**- Modelo AS-IS /**

Levantar e documentar a atual situação dos processos, geralmente realizado pelos usuários diretamente envolvidos nos processos-chaves.

O levantamento das principais oportunidades de melhorias é realizado com as equipes através de entrevistas feitas com essas pessoas, que relatarão como são realizadas as atividades.

**- TO-BE**

Após, é realizado o mapeamento “To-Be”, que define a meta a ser alcançada e as mudanças que será necessário implementar para isso. Nesse processo é importante documentar pontos de melhorias e acréscimos esperados quantitativamente, realizar a definição dos recursos, ferramentas e responsabilidades de cada atividade.

**- Tipos de Mapeamento**

**Fluxograma de processos:** Desenho simplificado de um processo usando símbolos padronizados. Forma simples de representar visualmente a teia de atividades envolvidas na operação.

**Fluxograma horizontal:** Visando uma melhor representação dos processos, o fluxograma horizontal foi criado, possibilitando assim mais alternativas ao gestor.

Em uma matriz o fluxo de tarefas é detalhado, cujo o eixo horizontal indica quais processos estão em andamento e o eixo vertical mostra as etapas de produção ou os responsáveis por cada processo. Possibilitando assim, uma visão mais clara em relação ao fluxograma de processos.

**Mapofluxograma:** Principal mapeamento utilizado para linhas de produção, por exemplo.

**É a união de um fluxograma dentro de um layout industrial. Aqui, o fluxograma é representado sobre o desenho da planta. Isso facilita a visão e compreensão da movimentação de materiais e pessoas.**

**BPMN:** Tipo de modelagem de processos mais utilizado, atendendo inclusive às normas especiais.

Os símbolos são padronizados com formas e cores previamente definidas, facilita muito mais a compreensão e representação de um processo complexo. Como é de uma “linguagem universal”, se torna também possível apresentar o fluxo para clientes, possibilita que novos integrantes façam alterações agregando valor aos processos.

**— BPM**

Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* ou BPM) é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio.

A utilização do BPM, ao longo dos últimos anos, vem crescendo de forma bastante significativa, dada a sua utilidade e rapidez com que melhora os processos nas empresas onde já foi implementado. A sua perspectiva de crescimento é muito grande.

O termo ‘processos operacionais’ se refere aos processos de rotina (repetitivos) desempenhados pelas organizações no seu dia a dia, ao contrário de ‘processos de decisão estratégica’, os quais são desempenhados pela alta direção. O BPM difere da remodelagem de processos de negócio, uma abordagem sobre gestão bem popular na década de 90, cujo enfoque não eram as alterações revolucionárias nos processos de negócio, mas a sua melhoria contínua.

Adicionalmente, as ferramentas denominadas sistemas de gestão de processos do negócio (sistemas BPM) monitoram o andamento dos processos de uma forma rápida e barata. Dessa forma, os gestores podem analisar e alterar processos baseados em dados reais e não apenas por intuição.



A alta direção da empresa pode enxergar, por exemplo, onde estão os gargalos, quem está atrasando (e o quanto está atrasando) determinada tarefa, com que frequência isso ocorre, o percentual de processos concluídos e em andamento, entre outros. Como consequência, fatores cruciais para o bom desempenho da organização podem ser analisados com extrema facilidade e rapidez o que geralmente não ocorre com outras ferramentas que não o BPM.

**GESTÃO DE PROJETOS**

Um projeto é simplesmente um empreendimento organizado para alcançar um objetivo específico. Compreende uma série de atividades ou tarefas relacionadas que são, geralmente, direcionadas para uma saída principal e que necessitam um período de tempo significativo para sua realização<sup>1</sup>.

Define-se um projeto como um esforço temporário para criar um produto, um serviço ou um resultado único. Dizer que um projeto é temporário implica a existência marcada por início e um fim estabelecidos, com resultados parciais e finais, alguns previstos outros não.

Nesse contexto, há uma série de atividades que ocorrem progressivamente, em etapas mais ou menos lógicas e que sofrem um desenvolvimento todo o tempo. Normalmente um projeto contém restrições assim como riscos envolvendo custos, programação e resultado de desempenho.

As atividades de um projeto têm como objetivo principal a execução e fornecimento de produtos, serviços e processos a fim de satisfazer os consumidores, sejam eles da área pública, privada ou mista.

**Gestão de Projetos**

Gestão de Projetos é um conjunto de princípios, práticas e técnicas aplicadas para liderar grupos de projetos e controlar programação, custos, riscos e desempenho para se alcançar as necessidades de um cliente final. A Gestão de Projetos requer duas etapas fundamentais: o Planejamento e o Controle de Projetos.

Para que se possa criar algo há que se planejá-lo com os detalhes adequados e suficientes que sejam inerentes ao correto desempenho daquele produto e ou serviço. Em complemento há a necessidade de se ter um controle estruturado e que acompanhe todo o processo, desde o início ao término do mesmo.

**Gestão de Projetos**



<sup>1</sup> <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%BAblicos/M%C3%B3dulo%20III/Gest%C3%A3o%20de%20Projetos/Livro%20Gestao%20de%20Projetos.pdf>

<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%BAblicos/M%C3%B3dulo%20III/Gest%C3%A3o%20de%20Projetos/Livro%20Gestao%20de%20Projetos.pdf>

Como exemplos de projetos de uso individual existem geladeira, i-pod, automóvel, aparelho de TV e etc. Como utilização em massa (grandes volumes para várias pessoas) há hospitais, tratamento de água, supermercado, escolas, telefonia etc.

| Gestão de Projetos         |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| Tipos                      | Exemplos                      |
| Administração              | Campanha de redução de custos |
| Construção                 | Prédio; usina siderúrgica     |
| Eventos                    | Feiras; shows                 |
| Manutenção                 | Revisão de aeronaves          |
| Pesquisa & Desenvolvimento | Novo automóvel; novo motor    |
| Qualidade                  | Implantação da ISO 9000       |

**— Gestão de Projetos na prática**

*Imagine que, de repente, por causa de seu desempenho nos últimos meses, você recebe uma grande notícia vinda do vice-governador do Estado que há algo especial a ser feito por alguém também muito especial para ele. Você tem um misto de alegria e desespero, pois sabe o que poderá ocorrer caso as coisas não caminhem conforme desejado.*

*Você nunca fez nada tão volumoso, tanto em atividades quanto em dinheiro, mas mesmo assim aceita o desafio. Apesar disso, não saber por onde iniciar o trabalho! Como fazer?*

*Na sua mesa está o relatório «Estudo de viabilidade econômica», feito sob encomenda e que você precisa opinar na próxima reunião de Contas às 14h00, quando o telefone toca pedindo sua opinião sobre não sei o que mesmo?*

*Aí a secretária avisa que já passam vinte minutos das 14h00 e você ainda não saiu para a reunião, e também não despachou com o assessor direto! Em um minuto parece que o mundo desaba na sua cabeça. E agora?*

*Se esse emaranhado de coisas não parece comum para você, um dia será. Bem-vindo ao mundo da Gestão de Projetos.*

Em situações como esta por onde começar ou como apresentar as necessidades que devem ser atendidas para se conseguir concluir tal tarefa? Um projeto qualquer (genérico) é um esforço temporário, ou seja, tem começo meio e fim. Ele existe com o propósito de se criar um produto, um serviço ou um resultado único.

Portanto, trabalhar com atividades em uma sistemática regular, disciplinada, com objetivos claramente estabelecidos é gerenciar (tais atividades) por projetos. Várias atividades ocorrem ao longo do tempo, que pode ser aliado ou inimigo, depende como é feito o acompanhamento do que acontece.

Na figura abaixo pode-se observar o ciclo de vida de um projeto, composto por quatro fases: concepção, planejamento, execução/controle e fechamento ou conclusão.