



OP-163AB-21

CÓD: 7908403504763

# HCPA

*HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL*

Analista I (Administração de Pessoal,  
Benefícios, Remuneração e/ou Seleção)

**EDITAL Nº 03/2021**

## **Conhecimentos Específicos**

### **Analista I (Administração de Pessoal, Benefícios, Remuneração e/ou Seleção)**

1. Gestão estratégica de pessoas.....	01
2. Estrutura organizacional.....	06
3. Gestão de carreira.....	11
4. Processo sucessório.....	11
5. Administração da remuneração.....	12
6. Benefícios: plano de saúde, previdência complementar fechada e vale-transporte.....	13
7. Legislação trabalhista e previdenciária.....	13
8. Cálculos trabalhistas e encargos sociais.....	16
9. E-Social.....	17
10. Processo seletivo.....	17
11. Legislação de processo seletivo público.....	23
12. Descrição de cargos.....	24
13. Segurança do paciente e saúde no trabalho.....	25
14. Normas Regulamentadoras n o 5, 15, 16 e 32.....	33
15. Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.....	48
16. Diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS).....	50

## **Língua Portuguesa (Bônus)**

1. Compreensão, interpretação e produção de textos.....	01
2. Acentuação.....	10
3. Análise sintática. Classificações das orações.....	11
4. Classe, estrutura e formação de palavras - Classificação e flexão das palavras.....	13
5. Concordância verbal e nominal.....	20
6. Crase.....	22
7. Figuras de linguagem, de pensamento e de sintaxe.....	22
8. Fonética e fonologia.....	24
9. Ortografia.....	24
10. Pontuação.....	25
11. Regência verbal e nominal.....	26
12. Semântica.....	27

---

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS  
ANALISTA I (ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, BENEFÍCIOS, REMUNERAÇÃO E/OU SELEÇÃO)

---

1. Gestão estratégica de pessoas. ....	01
2. Estrutura organizacional. ....	06
3. Gestão de carreira. ....	11
4. Processo sucessório. ....	11
5. Administração da remuneração. ....	12
6. Benefícios: plano de saúde, previdência complementar fechada e vale-transporte. ....	13
7. Legislação trabalhista e previdenciária. ....	13
8. Cálculos trabalhistas e encargos sociais. ....	16
9. E-Social. ....	17
10. Processo seletivo. ....	17
11. Legislação de processo seletivo público. ....	23
12. Descrição de cargos. ....	24
13. Segurança do paciente e saúde no trabalho. ....	25
14. Normas Regulamentadoras n o 5, 15, 16 e 32. ....	33
15. Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. ....	48
16. Diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS). ....	50

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Essa evolução natural percebida pelas organizações trouxe mudanças também na denominação e na forma como se enxerga essa área.

Enquanto por muito tempo as organizações consideravam as pessoas como um dos recursos necessários para a existência da organização, hoje essa compreensão envolve um conceito diferenciado, onde as pessoas não são vistas como um recurso e, sim, como parceiro e colaborador na busca pelos resultados desejados.

Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social, e há na organização também o subsistema técnico. A interação da gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, envolve alinhar objetivos organizacionais e individuais.

**A seguir, temos três aspectos que dão sustentação à essa colocação do papel das pessoas hoje nas organizações:**

*As pessoas como seres humanos*

- O indivíduo é visto como um ser dotados de personalidade própria, diferentes uns dos outros, possuidores de conhecimentos, habilidades, e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização

*As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais*

- O indivíduo passa a colaborar como elemento impulsionador da organização, que aplica à esta sua inteligência, talento e conhecimento, garantindo a renovação e competitividade no mercado. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos

*As pessoas como parceiras da organização*

- Nesse ponto, o indivíduo é visto como o responsável e capaz de conduzir a organização a um nível de excelência e, alcançando assim o sucesso. Como parceiras, as pessoas fazem investimentos na organização — como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. — na expectativa de colher retornos desses investimentos — como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, que provoca na prática uma postura de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

Como vimos acima, a Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação e do Conhecimento.

Como pudemos perceber, existe um processo evolutivo na forma como se trata as pessoas dentro da organização, saindo de um conceito onde pessoas eram consideradas recursos até chegar no conceito de pessoas como parceiros, sendo nessa transição, as mudanças práticas são bem claras, conforme vemos a seguir;

<i>Pessoas como Recursos</i>	<i>Pessoas como Parceiros</i>
Horário rigidamente estabelecido Preocupação com normas e regras Subordinação ao chefe Fidelidade à organização Dependência da chefia Alienação em relação à organização <b>Ênfase na especialização</b> Executoras de tarefas <b>Ênfase nas destrezas manuais</b> Valorização da mão de obra	Colaboradores agrupados em equipes Metas negociadas e compartilhadas Preocupação com resultados Satisfação do cliente Vinculação à missão e à visão Interdependência entre colegas Participação e comprometimento <b>Ênfase na ética e responsabilidade</b> Fornecedores de atividade <b>Ênfase no conhecimento</b> Inteligência e talento Valorização do intelecto

Uma característica essencial das organizações é que elas são *sistemas sociais, com divisão de tarefas*, sendo que nesse contexto, a Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social.

Dentre os demais sistemas organizacionais, destacamos o subsistema técnico e, é essa interação entre Gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, que trabalho para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Essa teoria surgiu dos apontamentos feitos sobre *motivação*, mais especialmente sobre as *análises de comportamento que produzem a cooperação* por parte dos indivíduos.

Essa teoria resume a **relação entre pessoas e organização** como sendo um sistema onde a organização recebe cooperação dos colaboradores sob a forma de dedicação ou de trabalho e em troca oferece vantagens e incentivos, dentre os quais podemos citar os salários, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades, etc.

Essa troca mútua cria uma harmonia no ambiente organizacional, permitindo assim que se alcance o *equilíbrio organizacional*.

Já há algum tempo, a sociedade tem vivido uma transição denominada “Era da Informação e Conhecimento”, no qual as pessoas precisam ser consideradas parte essencial desse processo para que as organizações obtenham êxito em suas operações. No âmbito empresarial são fundamentais que todos os colaboradores engajados nos processos assimilem a missão e os objetivos da organização, como elementos norteadores na formulação e planejamento de estratégias. Por outro lado, os gerentes devem desenvolver uma atuação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização.

Nessa 3ª fase da globalização em que vivemos, é viável que as organizações que almejam crescimento e melhoria contínua invistam em treinamento e qualificação e requalificação de seu pessoal gerando assim uma significativa vantagem competitiva num mercado aonde as inovações tecnológicas chegam já com data prevista de saída para novos critérios. Todavia, as empresas que entenderem essa interdependência alcançarão gradualmente soluções compensatórias em seus trâmites e processos.

Conduzir pessoas numa organização significa disponibilizar o capital (materiais, equipamentos, fatores de produção, treinamento), para que todos os envolvidos no processo (funcionários e parceiros) sintam sua importância para a organização e se renovem dia após dia no alcance de suas competências profissionais e pessoais em busca de suas eficiências e eficácias.

O desempenho das pessoas no processo de tomada de decisão nas instituições quando entendido o que é eficiência (defeito zero e qualidade total) e eficácia (alcance das metas empresariais) faz com que as empresas entrem no eixo da maturidade mercadológica (posição no qual o produto ou serviço da empresa já é conhecido pelos clientes, mas que pode trazer eventuais problemas caso não se identifique a necessidade de constantes melhorias nos processos que serão sentidos pela clientela).

Justifica-se assim a importância da gestão de pessoas, a espinha dorsal, a viga, a estrutura desse todo.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.31),

*As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.*

Segundo Barçante e Castro (1995, p. 20),

*Ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados.*

Mas para obter bons resultados, a empresa precisa abrir mão de alguns paradigmas e criar um cenário onde o colaborador possa por em prática toda uma experiência profissional já vivenciada ou praticada em outras ocasiões. O que nem sempre se sucede tornando um profissional "cumpridor de tarefas" ao invés de um profissional "construtor de cenários e estratégias de desenvolvimento".

As virtudes e os infortúnios das empresas estão relacionados diretamente a maneira como as lideranças atuam no sentido de capacitar, estimular e principalmente motivar as pessoas a adquirirem cada vez mais habilidades e atitudes vencedoras para que toda a proposta de negócios atinja grandes resultados e com isso tudo que ficou determinado pelas organizações sejam cumpridos.

A Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações é um elo entre metas organizacionais e individuais permitindo a colaboração e participação eficaz de todas as pessoas envolvidas. Para isso as etapas Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar deve ser bem trabalhado pelas lideranças e gerencias da empresa conduzindo todos num único objetivo.

Nessa abordagem, faz-se necessário a compreensão e o entendimento sobre Planejamento Estratégico e conseqüentemente o papel potencial das pessoas.

É primordial nas organizações estabelecerem alguns critérios para que a gestão de pessoas tenha importância significativa, tais como:

1. Motivar e Reconhecer os esforços de todos os envolvidos;
2. As lideranças precisam transmitir suas ideias e saber exercer suas influências;
3. Transformar Grupos em Equipes;
4. Pensar, Agir e Solucionar problemas;
5. Gerar Ambiente Sinérgico;
6. Ter nos conflitos gerados uma oportunidade de fonte de aprendizagem;
7. Saber gerenciar o estresse;

8. Saber delegar;
9. Desenvolver Culturas;
10. Preparar as Pessoas para a Avaliação de Desempenho;
11. Elaborar Planos Individuais de Capacitação por Competências;
12. Fornecer Opinião sobre as competências individuais;
13. Identificar segundo o perfil traçado pela empresa, as pessoas que estão acima, na média ou aquém das expectativas;
14. Agregar Pessoas (Valorizar o Capital Intelectual);
15. Desenvolver Pessoas (Integrar e Motivar os Colaboradores);
16. Adotar Administração Horizontal (Faz com que as lideranças estejam em maior proximidade dos liderados, privilegiando o acesso a informação e reduzindo os níveis organizacionais);
17. Aplicar Benchmarking para obtenção de vantagem competitiva;
18. Desenvolver políticas de parcerias;
19. Manter e Recompensar pessoas;
20. Monitorar as atividades realizadas diariamente;
21. Criar um Canal de Reclamações e Sugestões visando através de críticas construtivas agregarem valores à organização;
22. Divulgar na Intranet da empresa ou divulgar internamente o desempenho mensal das equipes de trabalho em comparação a evolução alcançada com relação às metas estipuladas pela organização.

#### Os limites da gestão de pessoas no setor público

A atuação estratégica da gestão de pessoas está intimamente conectada à gestão de competências. Essa moderna abordagem volta-se para o desenvolvimento e manutenção das competências individuais dos colaboradores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Do individual parte-se para o coletivo, sem deixar de lado, contudo, a essência e a cultura de cada organização. É como reger uma orquestra, em que o talento e o trabalho individual de cada músico são incentivados e valorizados, mas cujo desempenho deve se ater à proposta melódica a ser executada e à gestão do regente. Na regência da orquestra pública, o interesse público deve ser o resultado alcançado por qualquer estratégia organizacional.

O modelo de gestão de competências, apesar de reunir muitas qualidades, é de complexa implementação prática, em sua totalidade, no setor público. Diferentemente do setor privado, o gestor público se atém a um cabedal de limitações legais que devem ser respeitadas, como a exigência de concurso público para contratação de novos talentos.

Dentre as dificuldades para a implantação de um modelo de gestão de competências estão também limitações tecnológicas e estruturais, bem como aspectos comportamentais dos servidores que, ao serem avaliados para seu ingresso em determinadas funções, mostraram-se capacitados em termos de conteúdo para exercê-las, mas não foram, por vezes, avaliados em suas idiossincrasias psicológicas.

A falta de motivação enraizada na cultura organizacional pública, causada, por exemplo, pela dificuldade em implantar políticas de recompensa a servidores exemplares, é conhecida de longa data, e constitui um dos entraves para levar a termo um complexo processo de gestão de pessoas baseado nas suas competências. A implementação desse modelo ainda é um grande desafio, uma vez que a cultura de gestão pública permanece, na maioria dos casos, voltada para cargos, e não para entregas.

As instituições públicas têm a captação de novos talentos limitada legalmente por concurso público; a exceção são os cargos de confiança comissionados, em número bem menor que o dos servidores concursados. Enquanto as organizações privadas possuem inúmeros instrumentos para a melhor escolha, como entrevistas e dinâmicas de grupo, as públicas ficam restritas a esse instrumento legal, sob pena de serem questionadas judicialmente. No entanto, poderão valer-se de outros meios para melhor alocação do candidato aprovado.

Por exemplo, apesar de muitas mudanças dependerem de legislação própria, isso não constitui entrave para que se atue, no setor público, por meio de outras fontes legais, como concursos com áreas específicas de atuação, avaliação do perfil comportamental dos aprovados para sua melhor alocação, ou ainda, ações de desenvolvimento profissional, promovendo educação contínua e não apenas treinamentos pontuais - a educação ampla das pessoas é fundamental nesse contexto, englobando o desenvolvimento das mesmas com foco em sua carreira profissional, e não apenas no treinamento para as funções do cargo atual.

No que tange ao desligamento de colaboradores, restrições legais também devem ser obedecidas. Apesar de o ordenamento jurídico prever que os servidores podem ser demitidos por avaliação de desempenho insuficiente, essa ainda não é uma prática comum no setor público. Sendo assim, o ideal é motivá-los, de tal forma que se sintam parte importante no processo e desejem atingir um melhor desempenho no trabalho. Afinal de contas, prever prazos, controles, orçamentos e indicar responsáveis para as atividades faz parte de um planejamento indispensável tanto na gestão privada como na pública.

A fim de obter resultados positivos, a área de gestão de pessoas deve procurar manter um clima positivo e profissional na organização, através de práticas de planejamento, gerenciamento, avaliação e recompensas, que conciliem os interesses individuais com os objetivos estratégicos do negócio público. Deve-se buscar um direcionamento para resultados nos níveis individual e organizacional, além de preservar a correta e eficaz gestão do bem público.

No setor público, portanto, o papel da área de gestão de pessoas, no contexto da gestão de competências, deve ser o de facilitar o desenvolvimento das competências individuais e consequentes entregas, para a implementação da estratégia escolhida, sempre de acordo com o bem maior, que é o interesse público.

### **Planejamento de Recursos Humanos**

É o processo de decidir sobre os recursos humanos que serão necessários para atingir os objetivos empresariais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de antecipar quais forças de trabalho e talentos humanos serão necessários para a realização de uma ação organizacional futura.

A tarefa de contratar pessoal começa com uma previsão sobre quantas pessoas – e de que tipo – serão necessárias para realizar o trabalho na empresa. Essa atividade é conhecida como “Planejamento de Recursos Humanos” e alguns autores o definem como o processo de prever e promover o movimento de pessoas para dentro – internamente – ou para fora de uma organização, com o objetivo de apoiar a estratégia de negócios da organização.

Esse planejamento consiste de quatro fases:

- Planejamento para as necessidades futuras: um profissional de RH estima de quantas pessoas – e com que habilidades – a organização irá necessitar para operar num futuro previsível

- Planejamento para a rotatividade futura: o profissional prevê quantos funcionários atuais permanecerão na empresa e, a diferença entre este número e o número de empregados necessários, o levará à próxima etapa.

- Planejamento para recrutamento, seleção e demissões: a organização precisa se envolver em atividades de recrutamento, seleção e demissões a fim de alcançar o número necessário de empregados.

- Planejamento para treinamento e desenvolvimento: uma empresa sempre precisa de trabalhadores experientes e competentes e, esta etapa, envolve o planejamento e as providências para programas de treinamento e de desenvolvimento que assegurem o suprimento contínuo de pessoas com habilidades adequadas.

### **Controle de Recursos Humanos**

Controle é a ação que ajusta as operações aos padrões pré-definidos e sua base de ação é a informação de retorno.

Pode ser:

#### *Como função administrativa*

- fazendo parte do processo de planejar, organizar e controlar;

*Como meio de regulação para manter o funcionamento dentro de padrões desejados*

- funcionando como um detector de desvios para agir corretivamente

#### *Como função restritiva e limitadora de um sistema*

- mantendo os colaboradores dentro de padrões desejados de conduta

Etapas do processo de controle:

Podemos citar como exemplo de meios de controle:

- Níveis hierárquicos: pressupõe uma relação de obediência;

- Regras e procedimentos: meio de controle impessoal que guiam o comportamento humano organizacional;

- Estabelecimento de objetivos: Servem como guias para a ação das pessoas;

- Sistemas de informações verticais: a comunicação chefia-subordinado proporciona a disseminação das informações no sentido descendente (controle do desempenho do subordinado através de comandos, normas, decisões, orientações) e ascendente (retroação do subordinado para os níveis mais altos).

A característica principal do sistema de monitoramento é o controle, que tem como objetivo assegurar o bom andamento das atividades. Tudo deve estar como foi planejado, os objetivos preestabelecidos devem ser executados sem falhas ou erros. Qualquer distorção no processo tem que ser identificado. Quando há pequenas variações podem ser aceitas como normais.

Caso haja variações muito grande devem ser tratadas com cuidado para serem devidamente corrigidas. Os gerentes nesses casos devem voltar sua atenção para as áreas mais críticas, e que necessitam de apoio para a solução dos problemas (custo - benefício).

O processo de controle funciona da seguinte maneira:

Os critérios para um controle ser eficaz:

- Processo deve controlar as atividades apropriadas;

- Processo deve ser oportuno;

- Processo de controle deve possuir relação favorável de custo/benefício;

- Controle deve ser exato;

- Controle deve ser aceito.

### **RH e linhas de orientação**

Empresas com gestão de recursos humanos eficientes, constantemente reavaliam os seus processos, para conseguirem atingir um equilíbrio na otimização, da eficiência, dos custos e serviços, num meio em constante mudança.

Para alcançar elevados níveis de performance, as organizações com melhores resultados na gestão de recursos humanos, seguem 3 linhas orientadoras:

#### **1ª Alinhar a política de recursos humanos com a política de negócio**

Este “acertar de agulhas”, têm de acontecer a vários níveis. A centralização de processos transacionais e processos que requeiram alguma capacidade técnica e talento, num centro de excelência, permite a prestação de serviços de qualidade às várias áreas de negócio da empresa. Algumas grandes organizações têm centros de apoio aos funcionários, para tratar de benefícios, pensões, pagamentos, processamento de acontecimentos da vida, dar entrada de dados do funcionário, questionários e processamento de dados, aumentando a eficiência e satisfação dos mesmos.

Os parceiros das empresas na gestão de recursos humanos, são responsáveis por desenvolver as relações entre funcionários, liderar o planeamento da força de trabalho, e prestar apoio a todas as pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente com a empresa.

#### **2ª Fazer o outsourcing com precauções, assegurando sempre o controlo efetivo das operações**

As melhores praticas dizem que deve dedicar-se tempo para decidir o que centralizar internamente, o que será para outsourcing e o que descentralizar. A pratica demonstra que as melhores praticas podem não ser usadas em operações subcontratadas, muitas vezes são utilizadas internamente pelas empresas, que utilizem por exemplo operações centralizadas, num ambiente de serviços partilhados.

Deve ser feita, por isso, uma análise custo-benefício, para avaliar potenciais alternativas.

#### **3ª Rentabilizar as tecnologias de informação**

Empresas que utilizem um único sistema informático de gestão de Recursos Humanos, são mais eficientes e efetivas, e mais focadas estrategicamente, do que empresas com sistemas fragmentados.

Alguns pontos-chave, partilhados por empresas bem geridas do ponto de vista dos Recursos Humanos;

- Otimizar processos e apoio transacional;
- Fazer o Benchmarking de processos e performance;
- Consolidar sistemas;
- Adotar serviços partilhados;
- Investir nas pessoas e no talento;
- Alinhar política e estratégia de Recursos Humanos com a política e estratégia do negócio;
- Focar atenção no valor e não no esforço.

#### **Gestão empreendedora**

Gestão empreendedora é a aplicação da mentalidade empreendedora nos processos do dia a dia de uma empresa já estabelecida.

Essa abordagem também pode ser chamada de intraempreendedorismo, ou seja, o empreendedorismo aplicado dentro de uma organização.

Empreendedorismo é “a capacidade e disposição para conceber, desenvolver e gerenciar um negócio a fim de obter lucro”.

Apesar de o termo também estar ligado com a administração da companhia, é mais usado para se referir à sua criação.

Não é errado, portanto, dizer que um empreendedor pode ou não ser um administrador, e um administrador pode ou não ser um empreendedor.

Qual a diferença? O foco principal do empreendedor é desenvolver novas soluções, que depois podem ser vendidas, administradas por outras pessoas ou por ele próprio.

Já o administrador pode ser um investidor que adquiriu uma empresa, um profissional contratado para administrá-la ou o próprio empreendedor.

Tanto faz, desde que ele se dedique à gestão do negócio em seu dia a dia.

Isso não quer dizer que, com o modelo de gestão empreendedora, os funcionários da organização serão estimulados a criar suas próprias empresas.

Na realidade, eles encontrarão um ambiente que os incentiva a pensar como empreendedores.

O que significa que ideias de novos produtos, serviços, processos e modelos de negócio são muito bem-vindas, partindo de quem quer que seja.

Em uma empresa tradicional, essas são atribuições de diretores e outros gestores com incumbências estratégicas.

A gestão empreendedora é mais democrática, no sentido de que as oportunidades de criar e causar um grande impacto na companhia são para todos.

Errar não é um problema e sim manter-se estagnado e correndo o risco de ser ultrapassado

#### **Principais características da gestão empreendedora**

Empresas com gestão empreendedora têm um nível intenso de experimentação, pois estão sempre testando novas soluções.

Quem gosta de aprender, criar e encarar novos desafios costuma enxergar nelas os ambientes de trabalho perfeitos, pois há muito estímulo para o desenvolvimento.

Para que uma companhia seja reconhecida assim, porém, ela precisa que sua cultura organizacional reflita esses valores.

Não adianta apenas tentar se vender como uma companhia que estimula a inovação e o intraempreendedorismo se, na prática, os colaboradores não se sentem seguros para apresentar novas ideias (mais adiante, daremos dicas para que isso não aconteça).

Outra característica da gestão empreendedora é a presença de equipes multidisciplinares, em que pessoas com diferentes formações e especializações trabalham juntas e trocam informações constantemente.

Além disso, há poucas barreiras para a comunicação entre profissionais de qualquer que seja a equipe, em oposição à gestão tradicional, com departamentos autônomos e distantes, um modelo propício ao surgimento de silos organizacionais.

Essa proximidade também é vista entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos, uma situação que permite ao colaborador se sentir mais à vontade para sugerir novas ideias aos seus superiores.

Uma característica comum encontrada em companhias que adotam o intraempreendedorismo é a gestão horizontal, em que os colaboradores não têm apenas liberdade, mas também autonomia.

Feedbacks constantes, dinamismo, disposição para correr riscos, prototipagem para testar novas soluções e uso de metodologias ágeis são outras características comuns em empresas que adotam a gestão empreendedora.

Dar espaço para seus colaboradores e sua criatividade é algo necessário

#### **Como funciona a gestão empreendedora?**

Conforme destacamos no início do texto, não existe uma fórmula pronta, uma metodologia fechada a ser aplicada para colocar em prática a gestão empreendedora.

**COMPREENSÃO, INTERPRETAÇÃO  
E PRODUÇÃO DE TEXTOS**

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

#### Dicas práticas

1. Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.

2. Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.

3. Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto: dados, fonte de referências e datas.

4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.

5. Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam **compreensão do texto** aparecem com as seguintes expressões: *o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor...* Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: *conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...*

#### Tipologia Textual

A partir da estrutura linguística, da função social e da finalidade de um texto, é possível identificar a qual tipo e gênero ele pertence. Antes, é preciso entender a diferença entre essas duas classificações.

#### Tipos textuais

A tipologia textual se classifica a partir da estrutura e da finalidade do texto, ou seja, está relacionada ao modo como o texto se apresenta. A partir de sua função, é possível estabelecer um padrão específico para se fazer a enunciação.

Veja, no quadro abaixo, os principais tipos e suas características:

<b>TEXTO NARRATIVO</b>	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
<b>TEXTO DISSERTATIVO ARGUMENTATIVO</b>	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.
<b>TEXTO EXPOSITIVO</b>	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.
<b>TEXTO DESCRITIVO</b>	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
<b>TEXTO INJUNTIVO</b>	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

#### Gêneros textuais

A classificação dos gêneros textuais se dá a partir do reconhecimento de certos padrões estruturais que se constituem a partir da função social do texto. No entanto, sua estrutura e seu estilo não são tão limitados e definidos como ocorre na tipologia textual, podendo se apresentar com uma grande diversidade. Além disso, o padrão também pode sofrer modificações ao longo do tempo, assim como a própria língua e a comunicação, no geral.

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta
- Conto
- Crônica
- E-mail
- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

Vale lembrar que é comum enquadrar os gêneros textuais em determinados tipos textuais. No entanto, nada impede que um texto literário seja feito com a estruturação de uma receita culinária, por exemplo. Então, fique atento quanto às características, à finalidade e à função social de cada texto analisado.

## ARGUMENTAÇÃO

O ato de comunicação não visa apenas transmitir uma informação a alguém. Quem comunica pretende criar uma imagem positiva de si mesmo (por exemplo, a de um sujeito educado, ou inteligente, ou culto), quer ser aceito, deseja que o que diz seja admitido como verdadeiro. Em síntese, tem a intenção de convencer, ou seja, tem o desejo de que o ouvinte creia no que o texto diz e faça o que ele propõe.

Se essa é a finalidade última de todo ato de comunicação, todo texto contém um componente argumentativo. A argumentação é o conjunto de recursos de natureza linguística destinados a persuadir a pessoa a quem a comunicação se destina. Está presente em todo tipo de texto e visa a promover adesão às teses e aos pontos de vista defendidos.

As pessoas costumam pensar que o argumento seja apenas uma prova de verdade ou uma razão indiscutível para comprovar a veracidade de um fato. O argumento é mais que isso: como se disse acima, é um recurso de linguagem utilizado para levar o interlocutor a crer naquilo que está sendo dito, a aceitar como verdadeiro o que está sendo transmitido. A argumentação pertence ao domínio da retórica, arte de persuadir as pessoas mediante o uso de recursos de linguagem.

Para compreender claramente o que é um argumento, é bom voltar ao que diz Aristóteles, filósofo grego do século IV a.C., numa obra intitulada *“Tópicos: os argumentos são úteis quando se tem de escolher entre duas ou mais coisas”*.

Se tivermos de escolher entre uma coisa vantajosa e uma desvantajosa, como a saúde e a doença, não precisamos argumentar. Suponhamos, no entanto, que tenhamos de escolher entre duas coisas igualmente vantajosas, a riqueza e a saúde. Nesse caso, precisamos argumentar sobre qual das duas é mais desejável. O argumento pode então ser definido como qualquer recurso que torna uma coisa mais desejável que outra. Isso significa que ele atua no domínio do preferível. Ele é utilizado para fazer o interlocutor crer que, entre duas teses, uma é mais provável que a outra, mais possível que a outra, mais desejável que a outra, é preferível à outra.

O objetivo da argumentação não é demonstrar a verdade de um fato, mas levar o ouvinte a admitir como verdadeiro o que o enunciador está propondo.

Há uma diferença entre o raciocínio lógico e a argumentação. O primeiro opera no domínio do necessário, ou seja, pretende demonstrar que uma conclusão deriva necessariamente das premissas propostas, que se deduz obrigatoriamente dos postulados admitidos. No raciocínio lógico, as conclusões não dependem de crenças, de uma maneira de ver o mundo, mas apenas do encadeamento de premissas e conclusões.

Por exemplo, um raciocínio lógico é o seguinte encadeamento:

*A é igual a B.  
A é igual a C.  
Então: C é igual a A.*

Admitidos os dois postulados, a conclusão é, obrigatoriamente, que C é igual a A.

Outro exemplo:

*Todo ruminante é um mamífero.  
A vaca é um ruminante.  
Logo, a vaca é um mamífero.*

Admitidas como verdadeiras as duas premissas, a conclusão também será verdadeira.

No domínio da argumentação, as coisas são diferentes. Nele, a conclusão não é necessária, não é obrigatória. Por isso, deve-se mostrar que ela é a mais desejável, a mais provável, a mais plausível. Se o Banco do Brasil fizer uma propaganda dizendo-se mais confiável do que os concorrentes porque existe desde a chegada da família real portuguesa ao Brasil, ele estará dizendo-nos que um banco com quase dois séculos de existência é sólido e, por isso, confiável. Embora não haja relação necessária entre a solidez de uma instituição bancária e sua antiguidade, esta tem peso argumentativo na afirmação da confiabilidade de um banco. Portanto é provável que se creia que um banco mais antigo seja mais confiável do que outro fundado há dois ou três anos.

Enumerar todos os tipos de argumentos é uma tarefa quase impossível, tantas são as formas de que nos valem para fazer as pessoas preferirem uma coisa a outra. Por isso, é importante entender bem como eles funcionam.

Já vimos diversas características dos argumentos. É preciso acrescentar mais uma: o convencimento do interlocutor, o **auditório**, que pode ser individual ou coletivo, será tanto mais fácil quanto mais os argumentos estiverem de acordo com suas crenças, suas expectativas, seus valores. Não se pode convencer um auditório pertencente a uma dada cultura enfatizando coisas que ele abomina. Será mais fácil convencê-lo valorizando coisas que ele considera positivas. No Brasil, a publicidade da cerveja vem com frequência associada ao futebol, ao gol, à paixão nacional. Nos Estados Unidos, essa associação certamente não surtiria efeito, porque lá o futebol não é valorizado da mesma forma que no Brasil. O poder persuasivo de um argumento está vinculado ao que é valorizado ou desvalorizado numa dada cultura.

**Tipos de Argumento**

Já verificamos que qualquer recurso linguístico destinado a fazer o interlocutor dar preferência à tese do enunciador é um argumento. Exemplo:

**Argumento de Autoridade**

É a citação, no texto, de afirmações de pessoas reconhecidas pelo auditório como autoridades em certo domínio do saber, para servir de apoio àquilo que o enunciador está propondo. Esse recurso produz dois efeitos distintos: revela o conhecimento do produtor do texto a respeito do assunto de que está tratando; dá ao texto a garantia do autor citado. É preciso, no entanto, não fazer do texto um amontoado de citações. A citação precisa ser pertinente e verdadeira. Exemplo:

*“A imaginação é mais importante do que o conhecimento.”*

*Quem disse a frase aí de cima não fui eu... Foi Einstein. Para ele, uma coisa vem antes da outra: sem imaginação, não há conhecimento. Nunca o inverso.*

**Alex José Periscinoto.**

**In: Folha de S. Paulo, 30/8/1993, p. 5-2**

A tese defendida nesse texto é que a imaginação é mais importante do que o conhecimento. Para levar o auditório a aderir a ela, o enunciador cita um dos mais célebres cientistas do mundo. Se um físico de renome mundial disse isso, então as pessoas devem acreditar que é verdade.

**Argumento de Quantidade**

É aquele que valoriza mais o que é apreciado pelo maior número de pessoas, o que existe em maior número, o que tem maior duração, o que tem maior número de adeptos, etc. O fundamento desse tipo de argumento é que mais = melhor. A publicidade faz largo uso do argumento de quantidade.

**Argumento do Consenso**

É uma variante do argumento de quantidade. Fundamenta-se em afirmações que, numa determinada época, são aceitas como verdadeiras e, portanto, dispensam comprovações, a menos que o objetivo do texto seja comprovar alguma delas. Parte da ideia de que o consenso, mesmo que equivocado, corresponde ao indiscutível, ao verdadeiro e, portanto, é melhor do que aquilo que não desfruta dele. Em nossa época, são consensuais, por exemplo, as afirmações de que o meio ambiente precisa ser protegido e de que as condições de vida são piores nos países subdesenvolvidos. Ao confiar no consenso, porém, corre-se o risco de passar dos argumentos válidos para os lugares comuns, os preconceitos e as frases carentes de qualquer base científica.

**Argumento de Existência**

É aquele que se fundamenta no fato de que é mais fácil aceitar aquilo que comprovadamente existe do que aquilo que é apenas provável, que é apenas possível. A sabedoria popular enuncia o argumento de existência no provérbio *“Mais vale um pássaro na mão do que dois voando”*.

Nesse tipo de argumento, incluem-se as provas documentais (fotos, estatísticas, depoimentos, gravações, etc.) ou provas concretas, que tornam mais aceitável uma afirmação genérica. Durante a invasão do Iraque, por exemplo, os jornais diziam que o exército americano era muito mais poderoso do que o iraquiano. Essa afirmação, sem ser acompanhada de provas concretas, poderia ser vista como propagandística. No entanto, quando documentada pela comparação do número de canhões, de carros de combate, de navios, etc., ganhava credibilidade.

**Argumento quase lógico**

É aquele que opera com base nas relações lógicas, como causa e efeito, analogia, implicação, identidade, etc. Esses raciocínios são chamados quase lógicos porque, diversamente dos raciocínios lógicos, eles não pretendem estabelecer relações necessárias entre os elementos, mas sim instituir relações prováveis, possíveis, plausíveis. Por exemplo, quando se diz *“A é igual a B”, “B é igual a C”, “então A é igual a C”,* estabelece-se uma relação de identidade lógica. Entretanto, quando se afirma *“Amigo de amigo meu é meu amigo”* não se institui uma identidade lógica, mas uma identidade provável.

Um texto coerente do ponto de vista lógico é mais facilmente aceito do que um texto incoerente. Vários são os defeitos que concorrem para desqualificar o texto do ponto de vista lógico: fugir do tema proposto, cair em contradição, tirar conclusões que não se fundamentam nos dados apresentados, ilustrar afirmações gerais com fatos inadequados, narrar um fato e dele extrair generalizações indevidas.

**Argumento do Atributo**

É aquele que considera melhor o que tem propriedades típicas daquilo que é mais valorizado socialmente, por exemplo, o mais raro é melhor que o comum, o que é mais refinado é melhor que o que é mais grosseiro, etc.

Por esse motivo, a publicidade usa, com muita frequência, celebridades recomendando prédios residenciais, produtos de beleza, alimentos estéticos, etc., com base no fato de que o consumidor tende a associar o produto anunciado com atributos da celebridade.

Uma variante do argumento de atributo é o argumento da competência linguística. A utilização da variante culta e formal da língua que o produtor do texto conhece a norma linguística socialmente mais valorizada e, por conseguinte, deve produzir um texto em que se pode confiar. Nesse sentido é que se diz que o modo de dizer dá confiabilidade ao que se diz.

Imagine-se que um médico deva falar sobre o estado de saúde de uma personalidade pública. Ele poderia fazê-lo das duas maneiras indicadas abaixo, mas a primeira seria infinitamente mais adequada para a persuasão do que a segunda, pois esta produziria certa estranheza e não criaria uma imagem de competência do médico:

*- Para aumentar a confiabilidade do diagnóstico e levando em conta o caráter invasivo de alguns exames, a equipe médica houve por bem determinar o internamento do governador pelo período de três dias, a partir de hoje, 4 de fevereiro de 2001.*

*- Para conseguir fazer exames com mais cuidado e porque alguns deles são barrapésada, a gente botou o governador no hospital por três dias.*

Como dissemos antes, todo texto tem uma função argumentativa, porque ninguém fala para não ser levado a sério, para ser ridicularizado, para ser desmentido: em todo ato de comunicação deseja-se influenciar alguém. Por mais neutro que pretenda ser, um texto tem sempre uma orientação argumentativa.

A orientação argumentativa é uma certa direção que o falante traça para seu texto. Por exemplo, um jornalista, ao falar de um homem público, pode ter a intenção de criticá-lo, de ridicularizá-lo ou, ao contrário, de mostrar sua grandeza.

O enunciador cria a orientação argumentativa de seu texto dando destaque a uns fatos e não a outros, omitindo certos episódios e revelando outros, escolhendo determinadas palavras e não outras, etc. Veja:

*“O clima da festa era tão pacífico que até sogras e noras trocavam abraços afetuosos.”*

O enunciador aí pretende ressaltar a ideia geral de que noras e sogras não se toleram. Não fosse assim, não teria escolhido esse fato para ilustrar o clima da festa nem teria utilizado o termo *até*, que serve para incluir no argumento alguma coisa inesperada.

Além dos defeitos de argumentação mencionados quando tratamos de alguns tipos de argumentação, vamos citar outros:

- Uso sem delimitação adequada de palavra de sentido tão amplo, que serve de argumento para um ponto de vista e seu contrário. São noções confusas, como paz, que, paradoxalmente, pode ser usada pelo agressor e pelo agredido. Essas palavras podem ter valor positivo (paz, justiça, honestidade, democracia) ou vir carregadas de valor negativo (autoritarismo, degradação do meio ambiente, injustiça, corrupção).

- Uso de afirmações tão amplas, que podem ser derrubadas por um único contra exemplo. Quando se diz *“Todos os políticos são ladrões”*, basta um único exemplo de político honesto para destruir o argumento.

- Emprego de noções científicas sem nenhum rigor, fora do contexto adequado, sem o significado apropriado, vulgarizando-as e atribuindo-lhes uma significação subjetiva e grosseira. É o caso, por exemplo, da frase *“O imperialismo de certas indústrias não permite que outras cresçam”*, em que o termo imperialismo é descabido, uma vez que, a rigor, significa *“ação de um Estado visando a reduzir outros à sua dependência política e econômica”*.

A boa argumentação é aquela que está de acordo com a situação concreta do texto, que leva em conta os componentes envolvidos na discussão (o tipo de pessoa a quem se dirige a comunicação, o assunto, etc).

Convém ainda alertar que não se convence ninguém com manifestações de sinceridade do autor (como eu, que não costumo mentir...) ou com declarações de certeza expressas em fórmulas feitas (como estou certo, creio firmemente, é claro, é óbvio, é evidente, afirmo com toda a certeza, etc). Em vez de prometer, em seu texto, sinceridade e certeza, autenticidade e verdade, o enunciador deve construir um texto que revele isso. Em outros termos, essas qualidades não se prometem, manifestam-se na ação.

A argumentação é a exploração de recursos para fazer parecer verdadeiro aquilo que se diz num texto e, com isso, levar a pessoa a que texto é endereçado a crer naquilo que ele diz.

Um texto dissertativo tem um assunto ou tema e expressa um ponto de vista, acompanhado de certa fundamentação, que inclui a argumentação, questionamento, com o objetivo de persuadir. Argumentar é o processo pelo qual se estabelecem relações para chegar à conclusão, com base em premissas. Persuadir é um processo de convencimento, por meio da argumentação, no qual procura-se convencer os outros, de modo a influenciar seu pensamento e seu comportamento.

A persuasão pode ser válida e não válida. Na persuasão válida, expõem-se com clareza os fundamentos de uma ideia ou proposição, e o interlocutor pode questionar cada passo do raciocínio empregado na argumentação. A persuasão não válida apoia-se em argumentos subjetivos, apelos subliminares, chantagens sentimentais, com o emprego de *“apelações”*, como a inflexão de voz, a mímica e até o choro.

Alguns autores classificam a dissertação em duas modalidades, expositiva e argumentativa. Esta, exige argumentação, razões a favor e contra uma ideia, ao passo que a outra é informativa, apresenta dados sem a intenção de convencer. Na verdade, a escolha dos dados levantados, a maneira de expô-los no texto já revelam uma *“tomada de posição”*, a adoção de um ponto de vista na dissertação, ainda que sem a apresentação explícita de argumentos. Desse ponto de vista, a dissertação pode ser definida como discussão, debate, questionamento, o que implica a liberdade de pensamento, a possibilidade de discordar ou concordar parcialmente. A liberdade de questionar é fundamental, mas não é suficiente para organizar um texto dissertativo. É necessária também a exposição dos fundamentos, os motivos, os porquês da defesa de um ponto de vista.

Pode-se dizer que o homem vive em permanente atitude argumentativa. A argumentação está presente em qualquer tipo de discurso, porém, é no texto dissertativo que ela melhor se evidencia.

Para discutir um tema, para confrontar argumentos e posições, é necessária a capacidade de conhecer outros pontos de vista e seus respectivos argumentos. Uma discussão impõe, muitas

vezes, a análise de argumentos opostos, antagônicos. Como sempre, essa capacidade aprende-se com a prática. Um bom exercício para aprender a argumentar e contra-argumentar consiste em desenvolver as seguintes habilidades:

- **argumentação**: anotar todos os argumentos a favor de uma ideia ou fato; imaginar um interlocutor que adote a posição totalmente contrária;

- **contra-argumentação**: imaginar um diálogo-debate e quais os argumentos que essa pessoa imaginária possivelmente apresentaria contra a argumentação proposta;

- **refutação**: argumentos e razões contra a argumentação oposta.

A argumentação tem a finalidade de persuadir, portanto, argumentar consiste em estabelecer relações para tirar conclusões válidas, como se procede no método dialético. O método dialético não envolve apenas questões ideológicas, geradoras de polêmicas. Trata-se de um método de investigação da realidade pelo estudo de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno em questão e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Descartes (1596-1650), filósofo e pensador francês, criou o método de raciocínio silogístico, baseado na dedução, que parte do simples para o complexo. Para ele, verdade e evidência são a mesma coisa, e pelo raciocínio torna-se possível chegar a conclusões verdadeiras, desde que o assunto seja pesquisado em partes, começando-se pelas proposições mais simples até alcançar, por meio de deduções, a conclusão final. Para a linha de raciocínio cartesiana, é fundamental determinar o problema, dividi-lo em partes, ordenar os conceitos, simplificando-os, enumerar todos os seus elementos e determinar o lugar de cada um no conjunto da dedução.

A lógica cartesiana, até os nossos dias, é fundamental para a argumentação dos trabalhos acadêmicos. Descartes propôs quatro regras básicas que constituem um conjunto de reflexos vitais, uma série de movimentos sucessivos e contínuos do espírito em busca da verdade:

- evidência;
- divisão ou análise;
- ordem ou dedução;
- enumeração.

A enumeração pode apresentar dois tipos de falhas: a omissão e a incompreensão. Qualquer erro na enumeração pode quebrar o encadeamento das ideias, indispensável para o processo dedutivo.

A forma de argumentação mais empregada na redação acadêmica é o *silogismo*, raciocínio baseado nas regras cartesianas, que contém três proposições: *duas premissas*, maior e menor, e *a conclusão*. As três proposições são encadeadas de tal forma, que a conclusão é deduzida da maior por intermédio da menor. A premissa maior deve ser universal, emprega *todo*, *nenhum*, *pois alguns* não caracteriza a universalidade. Há dois métodos fundamentais de raciocínio: a *dedução* (silogística), que parte do geral para o particular, e a *indução*, que vai do particular para o geral. A expressão formal do método dedutivo é o silogismo. A dedução é o caminho das consequências, baseia-se em uma conexão descendente (do geral para o particular) que leva à conclusão. Segundo esse método, partindo-se de teorias gerais, de verdades universais, pode-se chegar à previsão ou determinação de fenômenos particulares. O percurso do raciocínio vai da causa para o efeito. Exemplo: