



# EBSERH

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS  
HOSPITALARES

Pedagogo

EDITAL Nº 03 – EBSERH/NACIONAL – ÁREA  
ASSISTENCIAL, DE 02 DE OUTUBRO DE 2023

CÓD: SL-0370T-23  
7908433242840

## Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos. ....	9
2. Tipologia textual e gêneros textuais. ....	12
3. Ortografia oficial. ....	18
4. Acentuação gráfica.....	20
5. Classes de palavras. ....	21
6. Uso do sinal indicativo de crase. ....	29
7. Sintaxe da oração e do período. ....	30
8. Pontuação.....	32
9. Concordância nominal e verbal. ....	34
10. Regência nominal e verbal.....	36
11. Significação das palavras.....	38

## Raciocínio Lógico

1. Noções de Lógica. ....	47
2. Diagramas Lógicos: conjuntos e elementos. ....	48
3. Lógica da argumentação.....	49
4. Tipos de Raciocínio. ....	50
5. Conectivos Lógicos. ....	54
6. Proposições lógicas simples e compostas. ....	56
7. Elementos de teoria dos conjuntos, ....	58
8. análise combinatória e probabilidade ....	59
9. Resolução de problemas com frações ....	62
10. conjuntos ....	65
11. porcentagens ....	67
12. sequências com números, figuras, palavras.....	68

## Legislação - EBSE RH

1. Lei Federal nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011 ....	73
2. Decreto nº 7.661, de 28 de dezembro de 2011 ....	75
3. Regimento Interno da Ebserh (Aprovado na 155ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração, realizada no dia 28 de março de 2023).....	79
4. Código de Ética e Conduta da Ebserh - Princípios Éticos e Compromissos de Conduta – Segunda Edição (2020) .....	100
5. estatuto Social da Ebserh (Aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 24 de maio de 2023).....	103
6. Regulamento de Pessoal da Ebserh .....	116
7. Norma Operacional de Controle Disciplinar da Ebserh (atualizado em 17/01/2023, art. 1º ao art. 6º; art. 28 ao art. 45).....	123
8. Regulamento de Licitações e Contratos da Ebserh 2.0 .....	126
9. Lei 13.303/2016 (Estatuto jurídico da empresa pública) .....	165

## Legislação - SUS

1. Evolução histórica da organização do sistema de saúde no Brasil e a construção do Sistema Único de Saúde (SUS)– princípios, diretrizes e arcabouço legal .....	187
2. Controle social no SUS .....	194
3. Resolução 453/2012 do Conselho Nacional da Saúde.....	197
4. Constituição Federal 1988, Título VIII - artigos de 194 a 200.....	199
5. Lei Orgânica da Saúde - Lei nº 8.080/1990 .....	202
6. Lei nº 8.142/1990 .....	212
7. Decreto Presidencial nº 7.508, de 28 de junho de 2011.....	213
8. Determinantes sociais da saúde .....	216
9. Sistemas de informação em saúde .....	217
10. RDC nº 63, de 25 de novembro de 2011 que dispõe sobre os Requisitos de Boas Práticas de Funcionamento para os Serviços de Saúde .....	222
11. Resolução CNS nº 553, de 9 de agosto de 2017, que dispõe sobre a carta dos direitos e deveres da pessoa usuária da saúde.....	226
12. RDC nº 36, de 25 de julho de 2013 que institui ações para a segurança do paciente em serviços de saúde e dá outras providências.....	230
13. Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP) .....	232

## Conhecimentos Específicos Pedagogo

1. Princípios e diretrizes do Sistema Único de Assistência Social — SUAS, Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS).....	239
2. Norma Operacional Básica (NOB) .....	249
3. Política Nacional de Assistência Social .....	271
4. Estatuto da Criança e do Adolescente .....	295
5. Estatuto do Idoso.....	333
6. Sociologia da educação.....	343
7. a democratização da escola .....	360
8. educação e sociedade.....	361
9. Função social da escola.....	362
10. Qualidade na educação .....	367
11. Psicologia da educação .....	368
12. Teoria do desenvolvimento humano e suas distintas concepções .....	378
13. teorias da aprendizagem.....	394
14. O conhecimento do valor ético como agente de promoção social nas relações interpessoais .....	396
15. Impacto e importância do relacionamento no avanço do processo ensino-aprendizagem .....	397
16. Família: as novas modalidades de família, metodologias de abordagem familiar. ....	397
17. Ética profissional.....	398
18. Como se dá o conhecimento — Vertentes do conhecimento (Racionalismos, Empirismo e Interacionismo);.....	403
19. Evolução do processo de aprendizagem nas organizações.....	404
20. Estratégias de capacitação e desenvolvimento de pessoas.....	406

---

## ÍNDICE

---

21. Programas, metodologias e tecnologias da educação .....	410
22. Critérios de seleção, aprendizagem .....	415
23. Tecnologia da Informação .....	415
24. Ensino à distância - EAD .....	418
25. Educação corporativa: concepção, parâmetros e implementação .....	420
26. Relações da capacitação de pessoas com a Gestão do Conhecimento.....	422
27. Liderança.....	427
28. Avaliação de Desempenho por Competências .....	430
29. Andragogia.....	434
30. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde; .....	434
31. Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS- Caminhos para e Educação Permanente em Saúde .....	435
32. Portaria nº 198/GM Em 13 de fevereiro de 2004;.....	435
33. Resolução da Diretoria Colegiada - RDC nº. 63 de 25 de novembro de 2011; .....	437
34. Treinamentos em serviço obrigatórios para os Serviços de Saúde (hospitais) de acordo com as legislações vigentes;.....	441
35. Administração de projetos.....	441
36. Levantamento de necessidades de treinamento .....	444
37. Programas de treinamento, desenvolvimento e educação.....	444
38. Gestão de conhecimentos; .....	445
39. Aprendizagem nas empresas .....	445
40. Educação Corporativa .....	445
41. Espaços compartilhados de conhecimentos .....	445
42. Gestão da qualidade nas organizações; .....	446
43. Conceito de Qualidade .....	448
44. Indicadores de qualidade.....	448

**Poesia de cordel**

Texto tipicamente brasileiro em que se retrata, com forte apelo linguístico e cultural nordestinos, fatos diversos da sociedade e da realidade vivida por este povo.

**Discurso Religioso<sup>4</sup>**

A Análise Crítica do Discurso (ADC) tem como fulcro a abordagem das relações (internas e recíprocas) entre linguagem e sociedade. Os textos produzidos socialmente em eventos autênticos são resultantes da estruturação social da linguagem que os consome e os faz circular. Por outro lado, esses mesmos textos são também potencialmente transformadores dessa estruturação social da linguagem, assim como os eventos sociais são tanto resultado quanto substrato dessas estruturas sociais.

O discurso religioso é “aquele em que há uma relação espontânea com o sagrado” sendo, portanto, “mais informal”; enquanto o teológico é o tipo de “discurso em que a mediação entre a alma religiosa e o sagrado se faz por uma sistematização dogmática das verdades religiosas, e onde o teólogo (...) aparece como aquele que faz a relação entre os dois mundos: o mundo hebraico e o mundo cristão”, sendo, assim, “mais formal”. Porém, podemos falar em DR de maneira globalizante.

Assim, temos:

- Desnívelamento, assimetria na relação entre o locutor e o ouvinte – o locutor está no plano espiritual (Deus), e o ouvinte está no plano temporal (os adoradores). As duas ordens de mundo são totalmente diferentes para os sujeitos, e essa ordem é afetada por um valor hierárquico, por uma desigualdade, por um desnívelamento. Deus, o locutor, é imortal, eterno, onipotente, onipresente, onisciente, em resumo, o todo-poderoso. Os seres humanos, os ouvintes, são mortais, efêmeros e finitos.

- Modos de representação. A voz no discurso religioso (DR) se fala em seus representantes (Padre, pastor, profeta), essa é uma forma de relação simbólica. Essa apropriação ocorre sem explicitar os mecanismos de incorporação da voz, aspecto que caracteriza a mistificação.

- O ideal do DR é que o ‘representante’, o que se apropria do discurso de Deus’, não o modifique. Ele deve seguir regras restritas reguladas pelo texto sagrado, pela Igreja, pelas liturgias. Deve-se manter distância entre ‘o dito de Deus’ e ‘o dizer do homem’.

- A interpretação da palavra de Deus é regulada. “Os sentidos não podem ser quaisquer sentidos: o discurso religioso tende fortemente para a monossemia”.

- Dualismos, as formas da ilusão da reversibilidade: plano humano e plano divino; ordem temporal e ordem espiritual; sujeitos e Sujeito; homem e Deus. A ilusão ocorre na passagem de um plano para outro e pode ter duas direções: de cima para baixo, ou seja, de Deus para os homens, momento em que Ele compartilha suas propriedades (ministração de sacramentos, bênçãos); de baixo para cima, quando o homem se alça a Deus, principalmente, através da visão, da profecia. Estas são formas de ‘ultrapassagem’.

- Escopo do discurso religioso. A fé separa os fiéis dos não-fiéis, “os convictos dos não-convictos. Logo, é o parâmetro pelo qual delimita a comunidade e constitui o escopo do discurso religioso em suas duas formações características: para os que creem, o discurso

4 [https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/soletras/article/download/4694/3461#:~:text=O%20discurso%20religioso%20%C3%A9%20aquele,discurs%20\(Orlandi%2C%201996\).&text=locutor%20est%C3%A1%20no%20plano%20espiritual,plano%20temporal%20\(os%20adoradores\).](https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/soletras/article/download/4694/3461#:~:text=O%20discurso%20religioso%20%C3%A9%20aquele,discurs%20(Orlandi%2C%201996).&text=locutor%20est%C3%A1%20no%20plano%20espiritual,plano%20temporal%20(os%20adoradores).)

religioso é uma promessa, para os que não creem é uma ameaça.

Os discursos religiosos, como já vimos, se mostram com estruturas rígidas quanto aos papéis dos interlocutores (a divindade e os seres humanos). Os dogmas sagrados, por exemplos, fé e Deus, são intocáveis. “Deus define-se (...) a si mesmo como sujeito por excelência, aquele que é por si e para si (Sou aquele que É) e aquele que interpela seu sujeito (...) eis quem tu és: é Pedro.”

Outros traços do DR se configuram com o uso do imperativo e do vocativo – características inerentes de discursos de doutrinação; uso de metáforas – explicitadas por paráfrases que indicam a leitura apropriada para as metáforas utilizadas; uso de citações no original (grego, hebraico, latim) – traduzidas para a língua em uso através de perífrases extensas e explicativas em que se busca aproveitar o máximo o efeito de sentido advindo da língua original; o uso de performativos – uso de verbos em que o ‘dizer’ representa o ‘fazer’; o uso de sintagmas cristalizados – usadas em orações e funções fáticas.

Ainda em relação às unidades textuais, podemos acrescentar o uso de determinadas formas simbólicas do DR como as parábolas, a utilização de certos temas, como a efemeridade da vida humana, a vida eterna, o galardão, entre outros. Acrescenta-se também como marca a intertextualidade.

**Discurso Jurídico<sup>5</sup>**

O discurso legal caracteriza-se como um discurso hierárquico e dominante, baseado numa estrutura de exclusão e discriminação de várias minorias sociais, como os pobres, os negros, os homossexuais, as mulheres, etc. A especificidade da linguagem jurídica, e as restrições educacionais quanto a quem pode militar na Área (advogados, promotores, juízes, etc.), são apenas algumas das estratégias utilizadas pelo sistema jurídico para manter o discurso legal inacessível à maioria das pessoas, e desta forma protege-lo de análises e críticas.

Como em todo discurso dominante, as posições de poder criadas para os participantes de textos legais são particularmente assimétricas, como é o caso num julgamento (e.g. entre o juiz e o réu; entre o juiz e as testemunhas; etc.). Os juízes, por exemplo, detêm um poder especial devido ao seu status social e ao seu acesso privilegiado ao discurso legal (são eles que produzem a forma final dos textos legais). Portanto, é a visão de mundo do juiz que prevalece nas sentenças, em detrimento de outras posições alternativas.

Além de relações de poder, os textos legais também expressam relações de gênero. A lei e a cultura masculina estão intimamente ligadas; o sistema jurídico é quase que inteiramente dominado por homens (só recentemente as mulheres passaram a fazer parte de instituições jurídicas) e, de forma geral, ele expressa uma visão masculina do mundo. As mulheres que são parte em processos legais (e.g. reclamantes, réis, testemunhas, etc.) estão expostas a um duplo grau de discriminação e exclusão: primeiro, como leigas, elas ocupam uma posição desfavorecida se comparadas com militantes legais (advogados, juízes, promotores, etc.); segundo, elas são estigmatizadas também por serem mulheres, e têm seu comportamento social e sexual avaliado e controlado pelo discurso jurídico.

5 <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/download/23353/21030/0>

balho;

XI. adotar falsa identidade dentro ou fora das dependências da Empresa;

XII. portar armas nos locais de trabalho, salvo se exercer função de vigilância e estiver devidamente autorizado;

XIII. dirigir-se de maneira depreciativa, ofensiva ou agressiva ao corpo dirigente e funcional da EBSERH ou depreciar a imagem da Empresa;

XIV. retirar das dependências da EBSERH qualquer tipo de material, equipamento ou documento, sem a devida autorização;

XV. registrar a frequência de outro empregado ou contribuir para fraudes no seu registro ou apuração;

XVI. organizar ou participar de quaisquer atividades político-partidárias nas dependências da EBSERH;

XVII. fornecer informações a terceiros, bem como utilizar documentos e papéis oficiais da EBSERH, sem estar devidamente autorizado;

XVIII. receber presentes, salvo de autoridades estrangeiras nos casos protocolares em que houver reciprocidade, não sendo considerados presentes, os brindes que não tenham valor comercial ou que forem distribuídos por entidades de qualquer natureza a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos especiais, ou datas comemorativas, que não ultrapassem o valor de R\$ 100,00 (cem reais);

XIX. deixar de comparecer ao serviço sem causa justificada;

XX. utilizar recursos materiais e humanos da EBSERH em serviço ou atividade particular;

XXI. afixar cartazes, comunicados, retratos ou avisos nas dependências da Empresa, sem que esteja previamente autorizado pela área competente;

XXII. utilizar o serviço de correio eletrônico da EBSERH para assuntos particulares;

XXIII. deixar de utilizar o crachá e o uniforme específico da EBSERH, de acordo com a área em que estiver lotado;

XXIV. utilizar indevidamente dinheiro da EBSERH, bem como deixar de apresentar, tempestivamente, prestação de contas;

XXV. exorbitar de sua autoridade ou função; e

XXVI. deixar de acusar o recebimento de qualquer importância indevidamente creditada em sua remuneração.

#### CAPÍTULO XIV

##### DA RESCISÃO DO CONTRATO DE TRABALHO

Art. 40 A rescisão do contrato de trabalho verificar-se-á:

I. por término do prazo contratado;

II. por dispensa:

a) a pedido do empregado;

b) sem justa causa;

c) com justa causa;

§1º O empregado será comunicado de seu desligamento por meio de notificação em observância à alínea "b", §6º do art. 477 da Consolidação das Leis do Trabalho;

§2º O ocupante de cargo em comissão e função gratificada será notificado de sua exoneração por meio da ciência em Portaria;

Art.41 É assegurado o direito do retorno ao local de origem, ao empregado transferido para outra localidade por interesse da EBSERH, que venha a ser dispensado, na forma regulada em norma específica, respeitado o prazo de até 24 (vinte e quatro) meses da transferência.

Art. 42 Por ocasião da rescisão do contrato de trabalho, o em-

pregado deverá restituir à Empresa documentos de identidade funcionais, uniformes, bens e numerários sob sua guarda e responsabilidade, e apresentar a Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS.

#### CAPÍTULO XV

##### DO REQUERIMENTO DE DIREITOS PELO EMPREGADO

Art. 43 É assegurado ao empregado o direito de requerer, recorrer e representar, dentro das normas de subordinação, disciplina e urbanidade, junto à autoridade competente para decidir.

§1º A representação de que trata o artigo 37, inciso XXVII, será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela a qual é formulada, assegurando-se a ampla defesa.

§2º O empregado poderá ser afastado preventivamente de suas funções em situações que assim sejam recomendadas, verificadas estas no processo de apuração de responsabilidade.

Art. 44 O recurso, quando cabível, será dirigido à autoridade competente na matéria, imediatamente superior à que houver expedido o ato ou proferido a decisão, no prazo de até 10 (dez) dias corridos, contados do dia seguinte ao da ciência do empregado.

§1º O recurso objeto de matérias não disciplinares não terá efeito suspensivo e a respectiva decisão retroagirá nos efeitos à data do ato impugnado, caso julgado procedente.

§2º O recurso terá efeito suspensivo, no que se refere à aplicação de penalidades, conforme disposto na Norma Operacional de Controle Disciplinar da Ebsersh. (Redação aprovada pela Resolução CA nº 125, de 26 de novembro de 2020).

§3º Da decisão proferida em recurso pelo Presidente, não caberá novo recurso.

#### CAPÍTULO XVI

##### DA SUBSTITUIÇÃO DE CARGO EM COMISSÃO OU FUNÇÃO GRATIFICADA

Art.45 Substituição é a designação para o exercício transitório de Cargo em Comissão ou Função Gratificada, em virtude de ausências ou impedimentos do titular, por empregado indicado previamente pelo titular e designado pela autoridade competente.

§1º Durante o período de substituição por impedimento, o empregado que assumir o cargo em comissão ou a função gratificada, deverá cumprir a jornada de trabalho do titular, registrando a presença em folha específica.

§2º Nos casos de ausência, o substituto exercerá as atividades do titular sem direito à remuneração - as ausências são caracterizadas pela impossibilidade da ação do titular, decorrente de caso fortuito, incerto, casual ou acidental.

§3º Nos casos de impedimento, o substituto exercerá as atividades do titular do Cargo em Comissão ou Gratificada, sem prejuízo de suas obrigações correntes, e fará jus à gratificação correspondente ao cargo substituído na proporção dos dias de efetiva substituição, sendo vedada a percepção cumulativa de vencimentos, gratificações ou vantagens - os impedimentos são caracterizados pela impossibilidade legal, regulamentar ou contratual do titular do cargo em exercer suas atividades, e tem caráter temporário.

§4º Se o substituto já exercer Cargo em Comissão ou Função Gratificada, fará jus à gratificação de maior valor, sem prejuízo de suas obrigações correntes.

§5º A substituição perdurará durante todo o afastamento do substituído, salvo no caso de nomeação ou designação de outro

ocupante para o cargo ou função objeto da substituição, ou, ainda, no caso de nova designação de substituto.

Art. 46 A comunicação de ausência de titular de Cargo em Comissão ou Função Gratificada para fins de substituição, deverá ser feita à área de gestão de pessoas, no prazo máximo de 10 (dez) dias a contar da data da ausência do titular.

Art.47 Compete à área de gestão de pessoas o controle de ausência ou impedimento de titular de Cargo em Comissão ou Função Gratificada, junto à chefia imediatamente superior.

#### CAPÍTULO XVII DA TRANSFERÊNCIA E REMOÇÃO

Art. 48 Considera-se transferência a movimentação do empregado, profissional cedido à EBSERH ou contratado exclusivamente para o exercício de Cargo em Comissão, da sede para filial ou congêneres e vice-versa, desde que haja mudança obrigatória de domicílio.

Art.49 Considera-se a remoção a movimentação do empregado, profissional cedido à EBSERH e contratado exclusivamente para o exercício de Cargo em Comissão, no âmbito da sede para filial ou congêneres e vice-versa, que não caracterize necessidade de mudança de domicílio e não gere despesas para a EBSERH.

Art. 50 A Transferência ou Remoção ocorrerá em decorrência de:

- I - alteração regimental;
- II- alteração no quadro de lotação;
- III- mudança de unidade organizacional;
- IV - desligamentos; e
- V - cessões ou requisições.

Art. 51 A Transferência ou a Remoção, em caráter definitivo ou provisório, da sede para filial ou congêneres e vice-versa, deverá ser formalizada conforme norma específica, e será autorizada quando atendidas as seguintes condições:

- I- existência de vaga no local de destino;
- II- preenchimento, pelo empregado, dos requisitos mínimos exigidos para o exercício de suas atividades na nova lotação;
- III- prévia aprovação em exame médico ocupacional, quando necessário; e, destino.
- IV- prévia autorização da chefia imediata do local de origem e do local de destino.

#### CAPÍTULO XVIII DA CESSÃO

Art. 52 Cessão é o ato discricionário do gestor, autorizado pela Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria Executiva ao empregado efetivo da EBSERH, para o exercício de Cargo em Comissão ou para atender situações previstas em leis específicas, em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sem alteração do quadro de lotação da unidade de origem. (Redação aprovada pela Resolução CA nº 125, de 26 de novembro de 2020).

Art. 53 Poderão ser cedidos para a EBSERH os servidores titulares de cargo efetivo em exercício na instituição federal de ensino ou instituição congêneres que formalizarem contrato com a EBSERH, conforme prevê o art. 7º da Lei nº 12.550/2011.

§1º Poderá ser solicitada pela EBSERH, por ato discricionário do gestor, autorizado pela Diretoria de Gestão de Pessoas a juízo da Diretoria Executiva, a cessão de servidores de órgão ou entidade da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional

de âmbito federal, estadual ou municipal e dos Poderes Legislativo e Judiciário, ou empregados públicos de empresas estatais, para o exercício de cargos em comissão e funções gratificadas.

§2º O servidor cedido para a EBSERH poderá optar pelo Plano de Benefícios da Empresa ou de seu órgão de origem.

§3º O empregado ou servidor público cedido à EBSERH, quando desligado da Empresa, deverá retornar ao órgão de origem, no prazo máximo de 15 (quinze) dias.

#### CAPÍTULO XIX DAS PENALIDADES

Art.54 O descumprimento e a inobservância da legislação de caráter geral ou especial, deste Regulamento, bem como dos demais normativos da EBSERH, sujeitam o empregado à sanção disciplinar.

Parágrafo único. A aplicação de penalidade disciplinar será precedida de procedimento apuratório conforme estabelecido em norma específica.

Art.55 Segundo a gravidade da falta cometida, havendo ou não reincidência, os empregados estarão sujeitos às penalidades a seguir descritas, observados os princípios da ampla defesa e do contraditório, na forma da lei.

- I.advertência por escrito;
- II.suspensão por até 30 (trinta) dias; e
- III.rescisão contratual por justa causa.

§1º Os dias de suspensão serão descontados da remuneração do empregado e computados para efeito de férias e progressão funcional, sendo vedada a sua compensação com direitos funcionais ou a sua conversão em pecúnia.

§2º A ausência do empregado em dia de feriados ou no dia que o antecede ou subsequente, em que estiver designado para trabalhar, sem a comunicação prévia à chefia imediata para consequente substituição, será passível de sanção disciplinar, com suspensão de 1 (um) dia.

§3º A penalidade prevista no parágrafo anterior será aplicada também ao empregado que faltar injustificadamente 3 (três) dias de forma consecutiva ou intercalada no mesmo mês.

Art.56 No exercício regular de suas funções, o empregado é responsável pelos danos que causar à Empresa ou a terceiros, ficando resguardado, na última hipótese, o direito regressivo da EBSERH.

Parágrafo único. A responsabilidade prevista neste item abrange os atos e omissões resultantes de dolo ou culpa.

Art.57 Pelo exercício irregular de suas atribuições, os empregados pertencentes ao Quadro de Pessoal da EBSERH e ocupantes de Cargo em Comissão ou Função Gratificada, estarão ainda sujeitos às sanções cíveis, criminais e administrativas.

Art.58 São competentes para aplicar as punições previstas no artigo 55 deste Regulamento:

- I.o Presidente, quanto aos incisos I, II, e III;
- II.o Diretor ou Superintendente, em sua área de competência, quanto aos incisos I e II; e,
- III.ao Coordenador, ao Gerente e Chefes de Serviço, Chefe de Seção, Chefe de Divisão, Chefe de Setor e Chefe de Unidade, em suas áreas de competência, quanto ao inciso I.

Art. 59 As penalidades serão formalmente aplicadas por ato específico, devendo o empregado, em todos os casos, dar o “ciente” no original, ficando com uma cópia do documento.

§1º Caso o empregado se recuse a apor o “ciente”, este fato deverá ser registrado no original do documento, com a assinatura



- Integração: “O Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento.” Em suma, podemos dizer que à área de integração cabe a tarefa de articular as partes interessadas para que objetivos do projeto sejam atingidos.

- Escopo: Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto. Consiste em definir o que será feito e o que não será feito no projeto, monitorar e controlar possíveis mudanças.

- Tempo: “O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.” Consiste de definição das atividades, sequenciamento de atividades, estimativas de duração de atividades, criação do cronograma e controle do cronograma.

- Custos: “O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

- Qualidade: O gerenciamento é responsável por monitorar se os resultados do projeto estão as necessidades que originaram o projeto. Na etapa do planejamento são estabelecidos padrões de qualidade, que permitem aferir o desempenho do projeto no quesito qualidade.

- Recursos Humanos: Projetos sempre envolvem pessoas. É preciso montar uma equipe, selecionar, organizar e definir papéis e estabelecer prazos. Estes são assuntos que dizem respeito ao gerenciamento de recursos humanos.

- Comunicação: “O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.”. Comunicação é, sem dúvida, uma das áreas mais importantes na gestão de projetos. Gerentes passam boa parte do tempo recebendo informações dos interessados no projeto e transferindo estas informações para a equipe executora. Esse processo contínuo de comunicação garante que uma ideia seja transformada em projeto e posteriormente executada na prática.

- Riscos: Trata da identificação, análise e resposta a riscos do projeto. É composta pelo plano de gerência, identificação, análise qualitativa, análise quantitativa, plano de respostas, e monitoramento e controle dos riscos. O gerenciamento de riscos visa reduzir a probabilidade e o impacto de eventos negativos, aumentando a probabilidade de eventos positivos.

EAP – Estrutura Analítica de Projetos, também conhecida como WBS – Work breakdown structure. O conhecimento da aplicação dessa ferramenta serve para o gerenciamento de projetos e para profissionais que vão se submeter a certificação PMP – Project Management Professional, o qual é indispensável, vamos entender o porquê:

Para o PMI a EAP é um elemento obrigatório no gerenciamento de projeto. É uma ferramenta que organiza todo o escopo do projeto de maneira visual, subdividindo o mesmo em entregas de maneira que essas sejam melhores gerenciadas. Ao invés do gerente de projetos apresentar um documento textual extenso às partes interessadas (patrocinador, clientes, equipe, gerente funcional, gerente de portfólio e pessoas afetadas pelo projeto), ele apresenta a EAP, fornecendo uma visão rápida e geral do que está incluso no escopo do projeto, facilitando a análise e ajudando a identificar

possíveis incoerências e necessidades. Também ajuda o gerente de projetos e a equipe de desenvolvimento a não se esquecerem dos elementos solicitados, evitando impactos negativos e diminuindo o número de solicitações de mudanças.

A EAP é desenvolvida dentro do processo de gerenciamento de escopo, mas pode ser utilizada em vários outros processos do gerenciamento de projetos; na gestão de riscos, na gestão de tempo, na gestão de custos, e até nas comunicações, pois ela facilita a demonstração do andamento do projeto, identificando as entregas finalizadas, as em execução, ou ainda as que não começaram. A criação de uma EAP é um esforço para decompor as entregas e o trabalho necessário para produzi-las em partes menores, chamadas de pacotes de trabalho. Ela permite dividir um projeto grande em partes que você possa planejar, organizar, gerenciar e controlar, mas não se engane, pois para o PMI ela também é obrigatória em projetos pequenos.

É interessante destacar que em uma EAP não se inclui as atividades, mas sim os pacotes de trabalho ou entregas que resultam em uma atividade ou grupos de atividades. Cada pacote de trabalho deve ser referenciado com substantivos – coisas, em vez de ações. Uma EAP deve ser orientada a entregas, mas isso não significa que apenas as entregas são incluídas, deve ser incluso todo escopo do projeto, do produto e os esforços para alcançá-los.

Para criar uma EAP, são necessárias as seguintes entradas:

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Declaração do escopo do projeto;
- Documentação dos requisitos;
- Fatores ambientais da empresa;
- Ativos de processos organizacionais.

Podem ser utilizadas as seguintes ferramentas:

- Decomposição;
- Opinião especializada.

E irá resultar nas seguintes saídas:

- Linha de base do escopo;
- Atualizações dos documentos do projeto.

Algumas regras a serem seguidas para o desenvolvimento de uma EAP:

- A EAP deve ser criada com a ajuda da equipe;
- Cada nível da EAP é uma parte menor do nível anterior;
- O projeto inteiro deve ser incluso em cada um dos níveis mais elevados da EAP;
- A EAP deve incluir apenas as entregas necessárias para o projeto;
- As entregas que não estão na EAP não fazem parte do projeto.<sup>65</sup>

#### Escritório de Projetos

O objetivo do Escritório de Projetos é que a partir da sua implementação a empresa alcance benefícios com a padronização de processos, definição de políticas, procedimentos e práticas de gerenciamento de projetos. O Escritório de Projetos também pode fornecer funções de controle, como auditorias nos projetos. Mas isso não é o bastante. O Escritório deve evoluir para servir também como uma fonte de orientação, documentação e capacitação relacionadas às práticas envolvidas na gestão dos projetos dentro da organização.

65 Texto adaptado de Daiany Silva



Um Escritório de Projetos baseia a sua gestão nas principais abordagens ou melhores práticas de gerenciamento de projetos conhecidas no mercado e como exemplo podemos citar as melhores práticas definidas pelo PMI – Project Management Institute, através de seu Guia de Conhecimento (PMBOK – Project Management Body of Knowledge).

A principal função do Escritório de Projetos é assegurar que a metodologia de gerenciamento de projetos seja seguida, porém, não é a única, vejamos algumas delas:

- Definição, padronização e suporte à metodologia e ferramenta de gerenciamento de projetos.
- Assegurar que o projeto ande conforme o planejado, fornecendo apoio as áreas funcionais.
- Definição e acompanhamento dos indicadores de desempenho.
- Coaching: suporte e treinamento aos gerentes funcionais, membros de equipe e áreas interessadas.
- Revisão, auditoria de projetos e intervenção para recuperação de projetos com problemas.
- Monitoramento do portfólio de projetos.
- Garantir a qualidade final do projeto e satisfação do Cliente.

Existe uma diversidade de modelos e funções que o Escritório de Projetos pode assumir. Os modelos de PMO variam de acordo com o nível de controle e a influência que podem exercer na gestão de projetos dentro da organização. Como exemplo podemos citar:

- Projeto Autônomo (APT – Autonomus Project Team): destinada ao gerenciamento de um projeto ou programa específico.
- Escritório de Suporte a Projetos (PSO – Project Support Office): criado em uma esfera departamental para apoio a diversos projetos simultâneos.
- Centro de Excelência (PMCOE – Project Management Center of Excellence): seu papel é disseminar a cultura de gerenciamento de projetos na empresa, manter as metodologias, desenvolver gerentes de projetos, líderes e membros de equipes.
- Escritório de Projetos Corporativo (PrgMO – Program Management Office): criado em uma esfera corporativa, compreende as funções do Centro de Excelência e, alguns casos, compreende as funções do Escritório de Suporte a Projetos, atuando no gerenciamento estratégico dos projetos.

Não há garantia de sucesso com a implementação de um determinado modelo, mas sim com a implementação do modelo correto e adequado à estrutura organizacional e nível de maturidade da empresa.

O apoio da Alta Administração é fundamental para o sucesso da sua implementação. O PMO é uma entidade organizacional estratégica empregada em nível corporativo, que define padrões para o gerenciamento de projetos em toda a empresa e é apoiado pela Alta Administração.

#### LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO;

O levantamento de necessidades de treinamento é uma etapa fundamental para garantir que os treinamentos sejam eficazes e atendam às necessidades reais dos colaboradores e da organização. O objetivo do levantamento de necessidades de treinamento é

identificar quais são as habilidades e competências que os colaboradores precisam desenvolver para desempenhar suas atividades com eficiência e eficácia.

Existem diversas técnicas e metodologias para realizar o levantamento de necessidades de treinamento. Uma das mais utilizadas é a análise das atividades e tarefas desempenhadas pelos colaboradores, a fim de identificar as lacunas de conhecimento e habilidades que precisam ser preenchidas. Essa análise pode ser feita por meio de observação direta, entrevistas individuais ou coletivas, questionários, entre outras técnicas.

Outra técnica muito utilizada é a análise de desempenho, que consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos e metas estabelecidos pela organização. Essa análise pode ser feita por meio de indicadores de desempenho, avaliações de desempenho ou feedbacks constantes.

Além disso, o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito com base nas demandas do mercado e nas tendências do setor em que a organização atua. Nesse caso, é importante que a empresa esteja atenta às mudanças e inovações no mercado, e busque se adaptar às novas exigências.

É importante ressaltar que o levantamento de necessidades de treinamento deve ser uma atividade contínua, que acompanhe a evolução das atividades e necessidades da organização e de seus colaboradores. Os treinamentos devem ser planejados e desenvolvidos de forma a atender às necessidades identificadas, e devem ser avaliados constantemente para garantir sua eficácia.

É responsabilidade dos gestores e profissionais de Recursos Humanos da organização garantir que o levantamento de necessidades de treinamento seja realizado de forma adequada, levando em consideração as particularidades de cada equipe e setor da organização. O planejamento e desenvolvimento dos treinamentos devem ser feitos com base nas necessidades identificadas, e devem ser acompanhados por indicadores de desempenho que permitam avaliar a eficácia dos treinamentos.

O processo de levantamento de necessidades de treinamento é uma etapa fundamental para garantir que os treinamentos sejam eficazes e atendam às necessidades reais dos colaboradores e da organização. Existem diversas técnicas e metodologias para realizar o levantamento de necessidades de treinamento, e é responsabilidade dos gestores e profissionais de Recursos Humanos da organização garantir que essa atividade seja realizada de forma adequada e contínua. Os treinamentos devem ser planejados e desenvolvidos de forma a atender às necessidades identificadas, e devem ser avaliados constantemente para garantir sua eficácia.

#### PROGRAMAS DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO;

Programas de treinamento, desenvolvimento e educação são fundamentais para o sucesso de uma organização. Esses programas visam aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores, de forma a melhorar seu desempenho e contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização.

O treinamento é uma atividade que visa capacitar os colaboradores para desempenhar suas funções de maneira eficaz. É uma ação pontual, com objetivos específicos e duração limitada. O trei-

9. Quebrar as barreiras entre os departamentos – trabalharem juntos.

10. Eliminar slogan sobre Qualidade – Qualidade não é meta, é princípio, é valor.

11. Eliminar padrões artificiais – colocar a base da Qualidade no propósito e não na meta em si.

12. Permita que as pessoas tenham orgulho de trabalhar na organização.

13. Programa de educação contínua.

14. Qualidade objetivo de todos – todos devem estar envolvidos.

#### Philip Crosby

Principal ponto deste autor é a intolerância com margem de erro.

— Conceito “Defeito Zero” ;

— Fazer certo desde a primeira vez;

— Intolerância;

— Quem comanda a perspectiva de Qualidade é o cliente e é mutável.

#### Joseph Juran

— Conceito da Trilogia da Qualidade: Planejamento + Controle + Aperfeiçoamento = PCAQ.

— Planejamento: Identificar as necessidades do cliente e com base nisso, desenhar e projetar serviços e produtos.

— Controle de Qualidade: Avaliar desempenho > Comparar o que almejava com o que foi alcançado > Propor melhorias.

— Aperfeiçoamento: Melhora contínua, Treinamento, Motivação e Apoio das Equipes.

#### Armand Feigenbaum

Conceito de que a Qualidade é um Esforço Sistemático. A Qualidade deve ser disseminada da diretoria da organização para os demais colaboradores, não só uma parte, mas do todo.

— Trabalha custo relacionados a garantia da Qualidade e relacionados à falta de Qualidade.

— Garantia: Focado na Prevenção e Avaliação – Existe um custo nesses processos e são avaliados;

— Falta de Qualidade: Focado nas Falhas Internas: perdas de processos produtivos e Falhas Externas: perdas ligadas a imagem da organização e de competitividade em relação ao mercado.

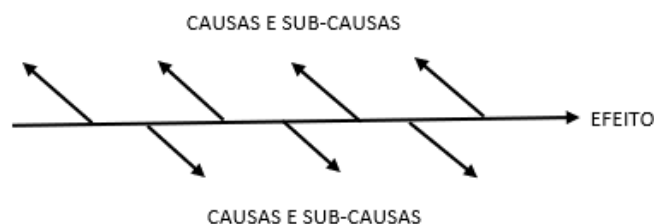
#### Kauru Ishikawa

Um dos principais tradutores dos conceitos americanos para a realidade japonesa. Responsável pela disseminação dos CCQs - Círculos de Controle de Qualidade: pequenos grupos de 6,12 ou mais pessoas que são responsáveis por repensar a Qualidade dentro da organização.

— Filosofia da melhoria contínua.

— Diagrama Causa ou Efeito ou Espinha de Peixe: Encontrar o Efeito – Listar as Possíveis Causas e Sub-causas que vão responder ao Efeito.

Principal herança do diagrama Causa e Efeito é que a organização consiga entender o problema como um efeito e consiga erradicar a causa para que não se repita.



#### — Ferramentas de gestão da qualidade (ou de processos)

##### • Análise (gráfico) de Pareto

Conceito: uma pequena parcela das soluções, resolvem grandes parcelas de problemas, assim uma pequena parcela de soluções podem resolver, por exemplo 80% dos problemas. Assim, 20% das causas são responsáveis por 80% dos problemas. Curva ABC.

##### • Diagrama de causa-efeito – Ishikawa

A organização consegue entender o problema como um efeito e levanta as causas para erradicar e não se repetir. Espinha de peixe.

##### • Histograma

Gráfico em barras junto com o histograma representam uma ferramenta que analisa frequência dos fatos. Quantas vezes eles acontecem.

##### • Carta de controle ou gráfico de controle remoto da qualidade

Tipo de gráfico utilizado para o acompanhamento durante um processo, determina uma faixa chamada de limites de controle pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo (limite central), estatisticamente determinadas. Objetiva verificar se o processo está sob controle.

##### Tipos de Gráficos de Controle: Controle por variáveis e Controle por atributos.

##### • Diagramas de dispersão

Representações de dados de duas ou mais variáveis que são organizadas por um gráfico. O gráfico de dispersão usa coordenadas cartesianas para mostrar valores de um conjunto de dados. Os dados são exibidos por pontuação, cada um com valor de uma variável, determinando assim, a posição no eixo horizontal e o valor da outra variável determinando a posição no eixo vertical (em caso de duas variáveis).

##### • Listas de controle

Ou folhas de verificação são planilhas ou tabelas utilizadas para facilitar a coleta e análise de dados. O uso de folhas de verificação visa economizar tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos. Além disso elas evitam comprometer a análise dos dados.

##### • Fluxogramas

Tipo de diagrama que pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo ou algoritmo, comumente expresso por gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem, ou seja,

é a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos processos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

### CONCEITO DE QUALIDADE

De acordo com o conceito trazido pelo dicionário Oxford, a qualidade pode ser o grau negativo ou positivo de excelência, ou ainda, a capacidade de atingir os efeitos pretendidos.

Perceba que este conceito é bastante interessantes e nos ajuda a esclarecer alguns pontos sobre o tema.

De acordo com os autores da área, a qualidade pode ser entendida de diversas formas, como por exemplo:

**Joseph Moses Juran:** conformidade entre o que o cliente deseja e o que o produto oferece, trazendo assim a satisfação com o produto, ou ainda, ausência de deficiência no produto ou no serviço oferecido;

**Philip Crosby:** fazer as coisas certas da primeira vez, eliminando o retrabalho e encontrando zero defeitos no processo produtivo;

**Noriaki Kano:** produtos e serviços que atendem, ou até mesmo excedem as expectativas dos clientes, gerando satisfação;

**Henry Ford:** fazer as coisas de maneira correta enquanto ninguém está olhando.

Perceba que todos os conceitos acima estão diretamente relacionados à percepção do cliente e à execução das atividades e dos processos internos.

Embora este conceito esteja diretamente ligado à percepção e a necessidade de quem está analisando, ou ainda, a percepção cliente, ele pode assumir várias formas.

Atualmente, podemos dizer que a qualidade consiste em satisfazer as necessidades dos clientes e transpor as não conformidades, ou seja, as falhas na execução das atividades e processos internos.

#### Qualidade segundo a Norma ISO

Agora vamos falar sobre o conceito de qualidade conforme a norma ISO 9001:2015.

De acordo com o proposto pela norma ISO, a qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.

Sendo assim, a norma ISO 9001 propõe um sistema de gestão voltado para a qualidade e para o desempenho da sua organização, de modo a satisfazer os clientes internos e externos, além de:

Melhorar os processos produtivos, a fim de prover de forma consistente, produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e regulamentos internos;

Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;

Abordar riscos e oportunidades dentro do contexto organizacional;

Demonstrar conformidade com os requisitos prévios do sistema de gestão da qualidade.

Para isso, a norma propõe a adoção de um bom sistema de gestão, capaz de abranger e acompanhar todos os aspectos organizacionais, além de melhorá-los continuamente.

Fonte: Disponível em: <https://8quali.com.br/o-que-e-qualidade/>. Acesso em: 05.out.2023.

### INDICADORES DE QUALIDADE

Esta etapa é muito importante, pois após mapear e definir os processos podemos trabalhar com indicadores para a implementação de uma gestão de *performance*.

Para tanto temos alguns tópicos fundamentais a tratar, conforme abaixo:

- **Defina os seus objetivos:** Está é uma visão macro de futuro, devemos traçar objetivos para termos uma visão para, aí sim, poder iniciar a criação dos indicadores;

- **Defina os seus indicadores:** Defina os indicadores do passo anterior para atingir os objetivos;

- **Definir a interpretação dos indicadores:** Como serão mensurados e interpretados estes indicadores. 1. Podemos montar uma história ou uma macro apresentação sobre o assunto fazendo uma figura demonstrando objetivos, indicadores, etc. 2. Devemos definir o alcance, distribuir as responsabilidades e compartilhar esta visão para se ter um engajamento maior. 3. Devemos também acompanhar e melhorar os indicadores baseados nos objetivos traçados.

**Quais tipos de indicadores devemos acompanhar ao longo do tempo?**

Vamos aos principais:

#### Indicadores estratégicos

Estes são indicadores voltados à visão estratégica da empresa, tais como performance de mercado e performance ao longo do tempo. Estes indicadores auxiliam a alta gerência na tomada de decisões ditando o rumo da empresa.

#### Indicadores de qualidade

Estes indicadores visam a satisfação do cliente perante aos produtos e serviços fornecidos. Nesse sentido estes indicadores ajudam a melhorar e aprimorar os produtos e serviços fornecidos, desta forma consegue-se melhorar a experiência do cliente e aprimorar produtos e serviços.

#### Indicadores de capacidade

Este é um indicador interno que visa o processo interno, seja a fabricação ou o fornecimento do serviço. Os “indicadores de capacidade” também estão ligados aos “indicadores de qualidade” e ajudam a melhorar os produtos e serviços prestados.

#### Indicadores de produtividade

Mede a eficiência da empresa na fabricação ou fornecimento de serviços. Uma empresa ter quem faz mais gastando menos para minimizar seu custo e maximizar seu lucro.