

Universidade Federal da Paraíba

UFPB

Assistente em Administração

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	11
■ TIPOLOGIA E GÊNEROS TEXTUAIS	13
■ FONÉTICA E FONOLOGIA	22
SOM E FONEMA	22
ENCONTROS VOCÁLICOS E CONSONANTAIS E DÍGRAFOS	22
■ MORFOLOGIA: ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE PALAVRAS	22
■ CLASSES GRAMATICAIS: CONCEITO, CLASSIFICAÇÃO E EMPREGO	26
Colocação dos Pronomes Átonos	36
■ SINTAXE	46
FRASE, ORAÇÃO E PERÍODO.....	46
TERMOS DA ORAÇÃO.....	47
REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL.....	55
CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	57
■ CRASE: REGRAS DE USO E CASOS FACULTATIVOS	63
■ SEMÂNTICA	64
DENOTAÇÃO.....	64
CONOTAÇÃO	64
Sinônimos.....	65
Antônimos	65
Homônimos.....	65
Parônimos	65
Polissemia.....	66
■ FIGURAS DE LINGUAGEM	66
■ ORTOGRAFIA: ACORDO ORTOGRÁFICO	70
REGRAS DE ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	70
EMPREGO DO HÍFEN	71
USO DE LETRAS MAIÚSCULAS E MINÚSCULAS.....	71

■ PONTUAÇÃO: USO CORRETO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	72
■ REDAÇÃO OFICIAL: TIPOS DE DOCUMENTOS OFICIAIS	74
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	121
■ NOÇÕES DE LÓGICA.....	121
PROPOSIÇÕES LÓGICAS SIMPLES.....	121
PROPOSIÇÕES LÓGICAS COMPOSTAS.....	122
CONNECTIVOS LÓGICOS.....	125
■ DIAGRAMAS LÓGICOS: CONJUNTOS E ELEMENTOS.....	127
ELEMENTOS DE TEORIA DOS CONJUNTOS	127
■ LÓGICA DA ARGUMENTAÇÃO	131
■ TIPOS DE RACIOCÍNIO.....	142
■ ANÁLISE COMBINATÓRIA E PROBABILIDADE	142
■ NÚMEROS E GRANDEZAS PROPORCIONAIS.....	150
RAZÕES E PROPORÇÕES.....	150
DIVISÃO EM PARTES PROPORCIONAIS	152
REGRA DE TRÊS	153
PORCENTAGEM	154
PROBLEMAS	155
NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	163
■ CONCEITOS E FUNDAMENTOS BÁSICOS DE INFORMÁTICA.....	163
CONCEITOS BÁSICOS DE HARDWARE (PLACA-MÃE, MEMÓRIAS, PROCESSADORES – CPU E DISCOS DE ARMAZENAMENTO – HDS, CDS E DVDS).....	163
■ CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS SOFTWARES UTILITÁRIOS.....	177
COMPACTADORES DE ARQUIVOS.....	177
CHAT.....	180
CLIENTES DE E-MAILS	182
REPRODUTORES DE VÍDEO.....	185
VISUALIZADORES DE IMAGEM	185
ANTIVÍRUS	187

■	BACKUP DE ARQUIVOS	188
■	PERIFÉRICOS DE COMPUTADORES	193
■	AMBIENTES OPERACIONAIS: UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS OPERACIONAIS WINDOWS 7 E WINDOWS 10	194
	IDENTIFICAÇÃO E MANIPULAÇÃO DE ARQUIVOS	195
■	UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE TEXTO, PLANILHA E APRESENTAÇÃO DO PACOTE MICROSOFT OFFICE	209
	WORD	209
	EXCEL	216
	POWERPOINT	229
■	UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE TEXTO, PLANILHA E APRESENTAÇÃO DO PACOTE LIBREOFFICE	233
	WRITER	233
	CALC	239
	IMPRESS	244
■	CONCEITOS DE TECNOLOGIAS RELACIONADAS À INTERNET E INTRANET	247
	NAVEGADORES DE INTERNET	248
	Internet Explorer	250
	Mozilla Firefox	250
	Google Chrome	250
	BUSCA E PESQUISA NA WEB: MECANISMOS DE BUSCA NA WEB	256
■	SEGURANÇA NA INTERNET	259
	VÍRUS DE COMPUTADORES, SPYWARE, MALWARE E PHISHING	259
	SPAM	267
■	TRANSFERÊNCIA DE ARQUIVOS PELA INTERNET	268
	CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS	275
■	NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS BÁSICOS	275
	TIPOS DE ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMAS E FLUXOGRAMAS ..	276
■	NOÇÕES DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	283
	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	283
	PLANEJAMENTO	286

DIREÇÃO E CONTROLE.....	292
RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO	294
INDICADORES DE EXCELÊNCIA.....	294
■ COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: BARREIRAS, USO CONSTRUTIVO, COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL	297
■ GESTÃO DE PESSOAS.....	300
CONCEITOS.....	300
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	303
TRABALHO EM EQUIPE.....	303
MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA	306
GERENCIAMENTO DE CONFLITOS	307
■ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	309
CONCEITOS.....	309
■ POLÍTICAS E DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL (DECRETO Nº 9.991/2019)	311
■ ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO	315
IMPORTÂNCIA E ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE MATERIAIS.....	315
LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM, TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO.....	321
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONSTITUIÇÃO FEDERAL/1988, TÍTULO III, CAPÍTULO VII	323
■ DIREITO ADMINISTRATIVO: ATO ADMINISTRATIVO	337
CONCEITO	337
ELEMENTOS/REQUISITOS	338
Discricionariedade e Vinculação	341
ATRIBUTOS	341
CONVALIDAÇÃO	343
■ PODERES DA ADMINISTRAÇÃO.....	343
■ AGENTE PÚBLICO	347
■ NOÇÕES DE LICITAÇÃO E CONTRATOS CONFORME A LEI 14.133/2021 E SUAS ALTERAÇÕES	349
LICITAÇÕES: CONCEITOS E FINALIDADES.....	349
PRINCÍPIOS E OBJETIVOS.....	349

OBRIGATORIEDADE	350
MODALIDADES	350
FASES	353
REVOGAÇÃO E ANULAÇÃO	361
CONTRATAÇÕES DIRETAS	361
INSTRUMENTOS AUXILIARES	364
IRREGULARIDADES E SANÇÕES	364
■ CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	366
■ CONTROLE INTERNO E CONTROLE EXTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITO E ABRANGÊNCIA	387
■ NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA: MÉTODOS DE ARQUIVAMENTO	389
■ NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO (LOA, LDO, PPA) E ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	395
■ DOCUMENTAÇÃO: CONCEITUAÇÃO (ATA, ATESTADO, CERTIDÃO, CIRCULAR, COMUNICADO, CONVITE, CONVOCAÇÃO, EDITAL, MEMORANDO, OFÍCIO, ORDEM DE SERVIÇO, PORTARIA, REQUERIMENTO).....	407

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS BÁSICOS

Neste material, iniciaremos o estudo da disciplina Administração Pública. Este assunto, tão importante para a sua aprovação, será demasiadamente útil no seu dia a dia como servidor público.

A disciplina de Administração Pública é a integração das principais teorias da ciência da administração (geral) com as exigências (particularidades) do poder público, especialmente o direito administrativo, assim permitindo uma visão macro da organização administrativa brasileira.

Ao longo deste material, conheceremos todas as formas pelas quais é possível organizar a Administração do Estado para alcançar seu objetivo principal, ou seja, a prestação de um serviço público de qualidade.

De início, trataremos do estudo da estrutura organizacional, enfatizando as características das organizações modernas (tipos de estruturas, natureza, finalidade e critérios de organização).

Em seguida, abordaremos a organização administrativa do Estado brasileiro e suas formas de centralização, descentralização, concentração e desconcentração; gestão de processos; gestão de contratos e o processo licitatório.

Por fim, unindo todos os conhecimentos estudados, veremos como se deu a evolução da Administração Pública através das diversas reformas administrativas e a convergência com as boas práticas da administração privada.

CONCEITOS INICIAIS

Inicialmente, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração, os quais serão muito úteis no entendimento de toda a matéria.

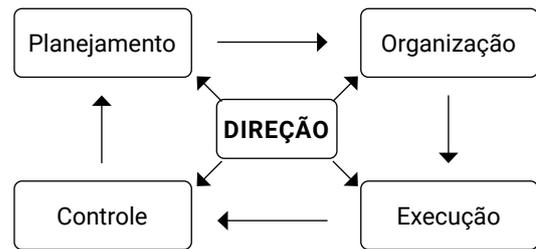
Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano, e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem atentarmos (refletirmos), tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Mas, afinal, qual é o conceito de administração que se deve levar para a prova?

Segundo Maximiano, “Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.”

Nesse sentido, o processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**, assim, podemos sintetizar a definição.

Administração é o processo de **planejar, organizar, dirigir, executar** e **controlar** o uso dos recursos e as competências, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.



Planejamento

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que sejam colocadas em prática no futuro.

Podemos, assim, entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando se toma a decisão de construir uma casa e, desse modo, elabora-se o planejamento financeiro, decide-se quando começar e qual a previsão de término, define-se a “planta” dos cômodos, pesquisa-se os materiais a serem utilizados etc.

Organização

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura na qual facilite a realização dos objetivos. É responsável, então, por distribuir os recursos e as tarefas, resultando, assim, na estrutura organizacional.

Exemplificando: definidos os parâmetros gerais no planejamento, chegou o momento de alocar os custos (gastos) através do orçamento, distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

Direção (Liderança)

A direção é o processo de liderar as pessoas, através da comunicação e motivação, para possibilitar a realização das tarefas planejadas.

É considerado o processo mais complexo entre as funções administrativas, pois compreende diversas atividades da gestão de pessoas, tais como: coordenação, motivação, comunicação e orientação.

Exemplificando: a direção é o dia a dia da obra, liderando as equipes contratadas, comunicando as necessidades e motivando a execução.

Execução

O processo de execução consiste em realizar as atividades planejadas, por meio da aplicação da mão de obra. Executar uma tarefa é o dispêndio da energia física e intelectual dos colaboradores em prol dos objetivos planejados.

Exemplificando: a execução é a própria construção da casa! Erguendo os muros, conectando os canos, “passando” a fiação elétrica etc.

Controle

O controle é a verificação da realização dos objetivos através do planejamento, organização, direção e a execução, comparando o que foi planejado com o que realmente foi executado, possibilitando a correção dos desvios.

Exemplificando: o controle é verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado nos padrões esperados. Se caso alguma ação não estiver saindo da forma correta (esperada), é no controle que ocorrem as ações corretivas.

Na tabela a seguir, foram condensadas as principais atividades de cada uma das funções administrativas:

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	EXECUÇÃO	CONTROLE
<ul style="list-style-type: none">● Formular objetivos● Definir planos● Programar as atividades	<ul style="list-style-type: none">● Dividir trabalho● Alocar recursos	<ul style="list-style-type: none">● Designar pessoas● Comunicar● Liderar● Motivar	<ul style="list-style-type: none">● Realizar (executar) as atividades	<ul style="list-style-type: none">● Monitorar e avaliar desempenho● Ação corretiva

Atenção! As funções administrativas são realizadas de forma contínua, cíclica e interativa.

Explicando o conceito: para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas na sua máxima excelência. Não adianta planejar bem e não ter alocados os recursos necessários, ou, ainda, faltar foco nas ações da equipe ou de controle nas ações — com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMAS E FLUXOGRAMAS

Empreendimentos coletivos, especialmente de grande porte, como as organizações governamentais, precisam de administradores para a gestão de seus recursos (materiais, financeiros, pessoais).

Essas pessoas praticam a atividade administrativa por meio da ocupação de cargos dentro de uma estrutura organizacional.

Nesse sentido, é o que torna essencial, por parte dos administradores, o conhecimento dos diversos conceitos inerentes à estrutura organizacional. O ponto de partida deste assunto é conhecermos a existência e suas características, tanto da estrutura formal quanto da estrutura informal.

Vamos entender essa diferença!

Estrutura Formal x Estrutura Informal

Em regra, a **estrutura formal** é planejada e representada pelo organograma da empresa. É a estrutura oficial da organização, no qual é possível identificar os diversos cargos, as linhas de autoridade, os fluxos de comunicação e o processo decisório.

A **estrutura informal**, como o próprio nome diz, é uma rede de relacionamentos não oficiais, não estabelecida e não reconhecida pela estrutura formal. Está presente em todas as organizações, através das relações sociais e pessoais dos membros da empresa.

Um dos pontos positivos em “incentivar” a estrutura informal é a sua capacidade de aumentar os relacionamentos interpessoais, assim proporcionando uma maior rapidez ao processo decisório.

Dica

É impossível (e, também, não desejável) a eliminação da estrutura informal.

No quadro abaixo, sintetizamos as diferenças entre a estrutura formal e informal:

ESTRUTURA FORMAL	ESTRUTURA INFORMAL
Representada pelo organograma	Não é representada oficialmente
Planejada e formalmente representada	Interação social
Maior controle da organização	Não pode ser controlada
Ênfase na especialização	Ênfase nas pessoas
Distribuição de poder	Integração (relacionamentos pessoais)

Componentes da Estrutura Formal

A estrutura organizacional, baseada a partir do planejamento, é responsável por definir como ocorrerá a divisão do trabalho, a atribuição de autoridade, os fluxos de comunicação, a coordenação e a tomada de decisão.

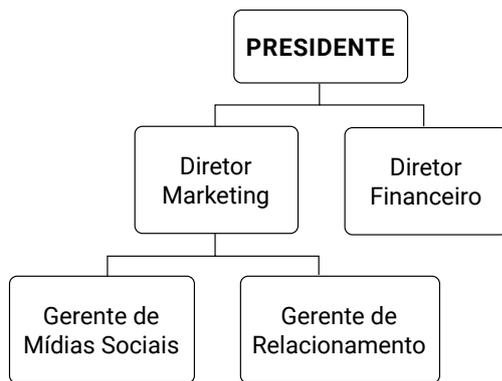
A escolha da melhor estrutura a ser adotada pela organização vai depender dos seguintes elementos: **cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade, especialização do trabalho, centralização e descentralização.**

- **Cadeia de Comando**

A cadeia de comando é a distribuição de autoridade na estrutura organizacional por meio da divisão em níveis hierárquicos, identificando o poder de mando de cada integrante (normalmente, do topo da pirâmide até a sua base).

Sintetizando o conceito: é a demonstração de como a autoridade é dividida, quem manda em quem e quem responde a quem.

Na figura abaixo, podemos perceber como funciona a autoridade de uma cadeia de comando: o gerente de mídias sociais reporta-se ao diretor de marketing, que se reporta ao presidente da empresa.



Por muito tempo, o conceito de cadeia de comando foi associado ao princípio da unidade de comando, ou seja, cada subordinado só podia se reportar para somente um único chefe.

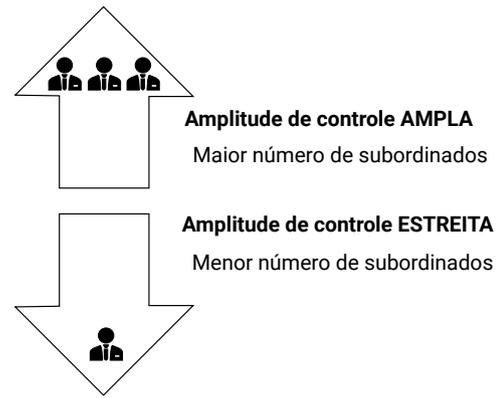
Atualmente, com a evolução das relações pessoais e com a facilidade da tecnologia, essa premissa de subordinação somente em relação a um único chefe está sendo cada vez menos utilizada pelas organizações modernas.

Atualmente, as organizações modernas priorizam uma amplitude de comando mais ampla. Este será o nosso próximo assunto!

- **Amplitude de Controle**

Também conhecida como amplitude administrativa, diz respeito ao número de subordinados que cada gestor poderá comandar ou supervisionar em uma organização.

Quanto maior o número de subordinados, temos, assim, uma amplitude de controle mais ampla (larga). No sentido oposto, quanto menor o número de subordinados, a amplitude administrativa será mais estreita.



A opção por uma amplitude mais ampla ou mais estreita dependerá de diversos fatores ligados ao tipo de ambiente da organização, da sua cultura organizacional, do tipo de tarefa desempenhada, do uso de tecnologia e, sobretudo, do nível de qualificação de seus subordinados.

Para facilitar o aprendizado, vamos entender como essa escolha funciona na prática.

Em uma empresa de *call center*, onde os subordinados executam tarefas simples, rotineiras e repetitivas, as quais não exigem grande supervisão, o recomendado é uma amplitude de controle mais ampla. Nesse caso concreto, cada chefe comandará um grande número de subordinados.

Por outro lado, se o ambiente for instável, mutável, dinâmico e com tarefas complexas, ocorrerá uma maior necessidade de orientação, coordenação e supervisão. Como exemplo, podemos citar o setor de investimentos e contabilidade de uma grande empresa; desse modo, cada chefe será responsável por poucos colaboradores, permitindo, assim, uma maior atenção e orientação nas tarefas do dia a dia.

- **Autoridade**

Um dos resultados do processo administrativo de organizar é a criação de figuras de autoridade (diretores, chefes, supervisores, gerentes).

Em relação à ciência da administração, deve-se levar para a prova que autoridade é o direito legal das figuras de autoridade — em um nível de dirigir e/ou comandar o comportamento dos subordinados (colaboradores em níveis inferiores no organograma).

A atribuição de autoridade está intrinsecamente ligada ao processo de organização, mais especificamente ao conceito de hierarquia e amplitude de controle.

Nesse sentido, inferimos que a autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes são responsáveis pelo desempenho de seus colaboradores, as organizações dão-lhes autoridade sobre eles.

Em uma concepção mais ampla, a autoridade também pode ser atribuída às unidades de trabalho de uma organização. Como exemplo clássico citado pela literatura especializada, temos a autoridade atribuída ao departamento de auditoria da empresa.

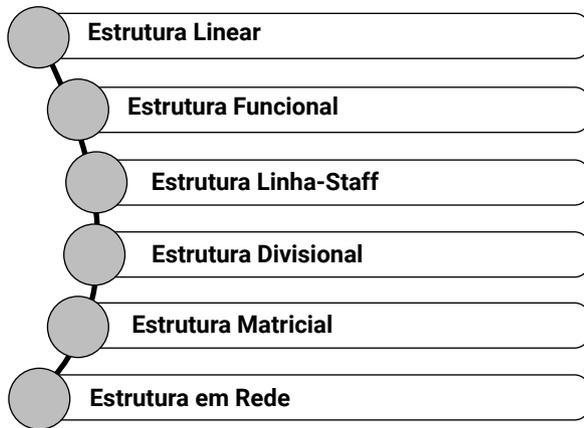
- **Tipos de Estrutura**

A escolha do melhor desenho estrutural da organização é o resultado da análise de diversas variáveis, tais como: os aspectos da autoridade, da comunicação interna, do tamanho da empresa e da cultura da organização.

O gestor, ao escolher a estrutura organizacional, define os canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.

Normalmente, o desenho organizacional tende a ser simples no “nascimento” da empresa; conforme o seu crescimento, as organizações vão alterando para desenhos mais complexos, de acordo com as suas necessidades.

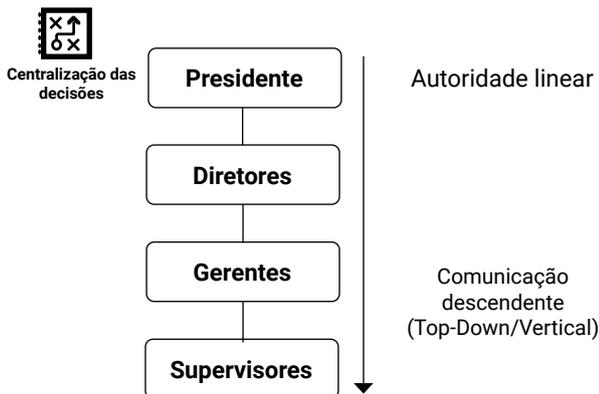
Na figura abaixo, encontramos os principais tipos de estruturas encontrados em uma organização:



A **estrutura linear** é o tipo de estrutura mais simples e frequentemente utilizada por pequenas organizações em sua fase inicial, que, normalmente, atuam em ambientes estáveis e previsíveis.

Neste tipo de estrutura, a autoridade está centralizada em apenas um cargo, no qual tem autoridade única sobre seus subordinados.

Nesse sentido, o “chefe” atua com autoridade linear e única, baseado no princípio escalar da unidade de comando com clara definição de suas responsabilidades e decisões centralizadas no topo.



A **estrutura funcional** é a estrutura mais comum encontrada nas organizações. Consiste no agrupamento de tarefas de acordo com as habilidades, conhecimentos e recursos, cuja prioridade está na especialização.

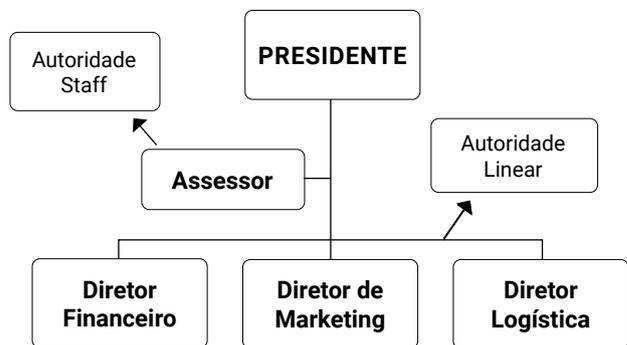
Normalmente, as organizações iniciam suas atividades tendo como base a estrutura funcional. Sua utilização é apropriada às empresas menores, que atuam em ambientes estáveis e previsíveis, tendo seu foco na especialização das funções.

No quadro abaixo, sintetizamos as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional:

ESTRUTURA FUNCIONAL	
Vantagens	Desvantagens
Especialização dos funcionários	Visão limitada dos objetivos da organização
Facilita a comunicação dentro dos departamentos	Dificulta a comunicação entre os setores
Centralização das decisões	Diminui a rapidez da tomada de decisões aos desafios externos
Melhor aproveitamento dos recursos	Dificulta a responsabilização pelos problemas organizacionais

Já a **estrutura linha-staff** é a reunião dos pontos positivos da estrutura linear e funcional e preserva a autoridade de linha — responsável pelo alcance dos objetivos básicos e resultados e cria a autoridade de staff —, encarregada pelo apoio, consultoria, suporte e recomendações.

Este tipo de estrutura é muito adotada em empresas de médio e grande porte, tendo como principal ideia a conservação do comando único com a adição da autoridade de staff, funcionando como uma consultoria para suporte e inovação.



A **estrutura divisional**, por sua vez, é adequada para quando as empresas possuem uma diversidade de produtos e presença em diferentes mercados (nacionais e internacionais).

Normalmente, as organizações iniciam suas atividades baseadas nas estruturas linear e funcional e, com o seu crescimento, migram para a estrutura divisional.

Nessa estrutura, as organizações agregam suas atividades e recursos em divisões, em conformidade com as características de seus produtos, especificidades dos mercados e necessidades de seus clientes.

Tem como característica a existência de diversos departamentos funcionais agrupados em cada divisão, criando, com isso, verdadeiras divisões autônomas, independentes e autossuficientes.

Sintetizando o conceito: é como se fossem diversas empresas dentro de uma só organização; dessa forma, cada divisão tem seu próprio setor de produção, marketing, recursos humanos etc.

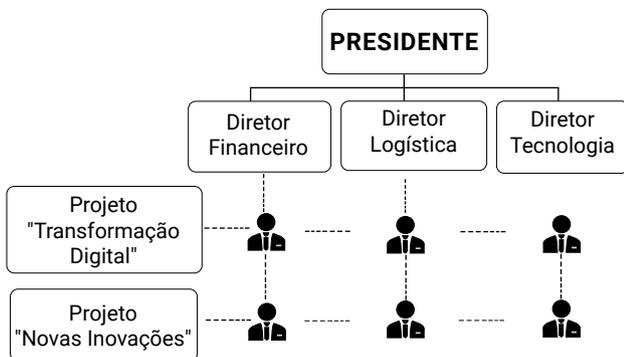
No entanto, como desvantagens temos:

- **A perda da visão macro da organização:** cada divisão funciona independentemente, comprometendo a integração entre elas;

- **Menor economia de escala:** cada setor se repete em todas as divisões, assim, normalmente, ocorre a duplicação das funções, gerando maiores custos administrativos.



A **estrutura matricial** é recomendada quando há a necessidade de uma equipe multidisciplinar, cujos integrantes poderão dedicar-se concomitantemente à sua atribuição funcional e a outros projetos.



Como podemos perceber na figura anterior, a equipe da estrutura matricial é composta por colaboradores das áreas funcionais “emprestados” a um específico projeto, por períodos determinados, até ao término deste.

Nesse sentido, temos a chamada autoridade dual, ou seja, existe uma dupla subordinação (o funcionário responde a dois chefes: gerente funcional e o gerente do projeto).

Dica

Na estrutura matricial não há unidade de comando.

Entretanto, essa violação ao princípio da unidade de comando pode ocasionar conflitos entre as chefias e dificultar a coordenação e comunicação — além de, muitas vezes, ocasionar “dúvidas” aos subordinados por não saberem distinguir as prioridades.

Atualmente, pelo fato de as mudanças no ambiente de negócios serem cada vez mais dinâmicas, a estrutura matricial é uma tentativa de conciliar uma estrutura rígida e hierárquica a uma com maior flexibilidade.

Por fim, com a evolução tecnológica e a necessidade de um modelo de produção mais flexível, as organizações estão cada vez mais optando por uma estrutura horizontalizada, adaptativa e ágil. Nesse contexto, emergiu a **estrutura em rede, network** ou **virtual**, baseada em parcerias em torno de projetos e informações, no qual não existem fronteiras (global).

Nesse tipo de estrutura, as organizações concentram seus esforços em seus processos essenciais, permitindo, então, a delegação (contratação) das demais atividades para parceiros especialistas — desse modo, formam-se “laços” com capacidade de expansão ilimitada.

Essas empresas subcontratadas (entendidas como parceiras) formam uma enorme “teia”, atuando como equipes autônomas, sem controle hierárquico entre os pares, com atribuições e responsabilidades bem definidas proporcionando assim uma enorme flexibilidade e agilidade.

A estrutura em rede está baseada em três pilares para o seu nascimento, sobrevivência e evolução, sendo eles:

- **Cultura de confiança:** tudo se inicia na confiança mútua, priorizando a relação “ganha-ganha”. As empresas participantes da rede são vistas como parceiras;
- **Cultura de competência:** são as competências essenciais de cada parceiro;
- **Cultura da tecnologia da informação:** é a utilização das novas tecnologias, agilizando, assim, os fluxos de informações vitais para o desenvolvimento de redes.



● Centralização x Descentralização

De forma didática e simples, centralização significa a aglomeração do poder de decisão no topo da hierarquia. Do lado oposto, a descentralização implica na distribuição deste poder entre os níveis mais baixos da hierarquia.

A autoridade ou tarefa (atividade) é descentralizada através do processo de delegação, ou seja, os ocupantes de determinados cargos transferem parte de suas atribuições e sua autoridade para ocupantes de outros cargos.

Importante!

Em regra, essa transferência de autoridade é do nível hierárquico mais elevado para o mais baixo (Top-Down).

Os dois modos de divisão de poder terão seus pontos positivos e negativos e a escolha dependerá da análise da situação concreta, não existindo, assim, uma melhor forma para todas as possíveis situações.

CENTRALIZAÇÃO	DESCENTRALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ● Autoridade para decidir está no topo da organização ● Decisão da alta cúpula 	<ul style="list-style-type: none"> ● Poder de decisão disperso ● Decisão nos níveis mais baixos

Analisando a centralização e a descentralização sob a ótica da empresa, em escala mais ampla, a delegação de atribuições e autoridade é realizada entre cargos e departamentos, e não de uma pessoa para outra.

Dessa maneira, a descentralização entre departamentos é formal e altera a divisão do trabalho; devido a isso, é mais duradoura e tem um maior alcance que a simples delegação entre pessoas.

Para facilitar o entendimento, no quadro a seguir sintetizamos as vantagens e desvantagens das organizações centralizadas e descentralizadas:

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
Organização centralizada	Organização descentralizada	Organização centralizada	Organização descentralizada
Uniformidade de procedimentos	Gerentes responsáveis por suas decisões	Dependência (hierárquica) para tomada de decisões	Perda de uniformidade
Facilidade de controle	Facilidade de avaliar os gerentes	Uniformidade impede competição	Tendência ao desperdício e duplicação
Rapidez na comunicação	Competição positiva entre unidades	Dependência da hierarquia para avaliar gerentes	Comunicação dispersa
Acesso rápido à informação	Criatividade na busca de soluções	Desestímulo à criatividade	Dificuldade de localizar responsáveis
Reduzida duplicação de esforços	Agilidade na tomada de decisão	Ineficiência no uso dos recursos	Dificuldade de controle e avaliação

Vamos integrar a teoria com um caso prático:

O hotel “X” tem como política de qualidade ofertar uma diária gratuita nos casos em que o cliente não tenha tido uma hospedagem satisfatória.

Neste hotel, o poder de decisão em determinar a gratuidade da hospedagem estava centralizado no gerente do hotel.

Em um domingo, dia de folga do gerente, um hóspede reclamou da falta de limpeza de seu quarto. Assim, o recepcionista, conhecendo a política de qualidade do hotel, anotou a reclamação e informou ao cliente que encaminharia a situação para o gerente decidir sobre a aplicação da política de qualidade do hotel (a gratuidade da diária). O cliente efetuou o check-out e partiu ainda muito descontente com os serviços prestados naquela ocasião.

Na segunda-feira pela manhã, o recepcionista informou o ocorrido para o gerente. Após duas semanas, analisando o caso, o gerente decidiu ofertar a diária gratuita ao cliente.

Na situação descrita, podemos perceber a morosidade da centralização do poder de decisão na cúpula da organização (nesse caso, o gerente). Desse modo, os colaboradores dos níveis hierárquicos inferiores (no caso, o recepcionista) não têm o poder formal de decisão, e, assim, necessitam sempre da autorização das esferas superiores.

Esse mesmo hotel, percebendo a necessidade em agilizar as decisões, resolveu aplicar uma política de descentralização de poder. Com isso, todos os colaboradores passaram a ter autoridade de decidir no momento do problema, sem precisar da autorização do gerente.

Após a implantação desta nova política, aconteceu uma situação parecida com o ocorrido relatado anteriormente; um hóspede reclamou que em seu quarto não funcionava o chuveiro nem o ar-condicionado.

Como o recepcionista já estava capacitado para resolver a situação, no mesmo momento da reclamação ofertou a diária gratuita para o hóspede, explicando que o objetivo principal do hotel é a satisfação do cliente, e, assim, não cobraria a diária daquela hospedagem.

Percebemos, então, que a descentralização do poder de decisão pode trazer para organização uma maior agilidade nas resoluções dos problemas que acontecem na linha operacional do empreendimento.

Deste caso prático, podemos concluir: muitas vezes, a descentralização das decisões cria um ambiente rápido nas soluções dos problemas e promove um enriquecimento de tarefas e responsabilidades nos níveis operacionais da organização.

Prosseguindo em nossos estudos, é hora de conhecer as formas de departamentalização!

I DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização é o nome dado à especialização horizontal nas empresas por meio da criação de departamentos com o intuito de cuidar das atividades organizacionais.

Atualmente, parte da literatura especializada prefere a nomenclatura “estruturação”, pois estas criam unidades, frações organizacionais, podendo ser divisões, gerências, superintendências, conselhos e departamentos.

Nesse sentido, podemos conceituar estruturação (departamentalização) como uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas conforme algum critério predeterminado, objetivando à melhor adequação da estrutura organizacional à sua dinâmica de ação.

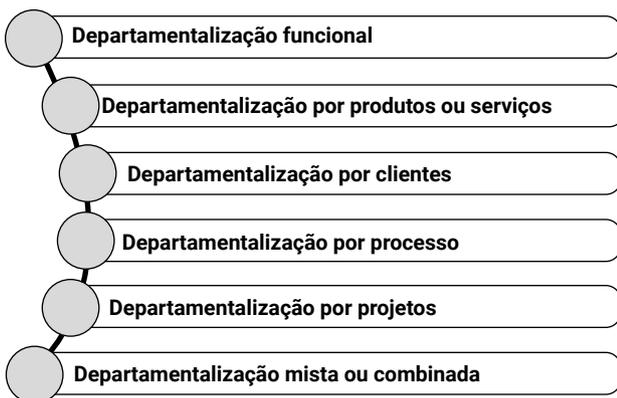
Nessa esteira, o mestre Chiavenato — um dos maiores especialistas na ciência da administração e “queridinho” das bancas examinadoras, nos ensina: “o desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e o seu desdobramento em unidades, departamentos ou divisões”.

E quais são os objetivos da departamentalização?

- **Aproveitar a especialização:** saber tirar proveito da qualificação das pessoas da organização, alocando cada colaborador em uma função que permita o aumento da eficiência de cada um;
- **Maximizar os recursos disponíveis:** com o agrupamento ou reajustamento das atividades é possível maximizar os recursos através da estruturação das unidades;
- **Controlar:** a departamentalização proporciona a clara delimitação de responsabilidades, assim, consequentemente, facilitando o controle;
- **Coordenar:** com os departamentos bem definidos, a coordenação torna-se tarefa mais integrada e ainda permite maior agilidade, evitando, assim, ajustes posteriores;
- **Reduzir conflitos:** os conflitos existem devem ser minimizados, pois raramente são eliminados. Nesse sentido, com a transparente alocação das responsabilidades, os conflitos tendem a diminuir.

O trabalho de decidir entre as melhores técnicas de departamentalização dependerá do estudo de diversas variáveis, mas sempre é importante preparar a organização para o crescimento e competição, desenvolvendo alternativas estruturais para a organização.

Na figura a seguir, encontramos as principais técnicas de departamentalização:



Departamentalização Funcional

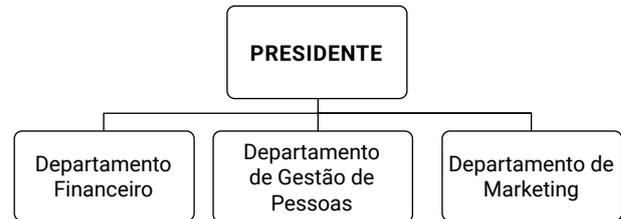
A departamentalização funcional, ou ainda por funções, é a mais simples e mais utilizada técnica de estruturação entre as organizações.

Consiste no agrupamento das atividades conforme a semelhança das tarefas, conhecimento e uso de recursos, para execução de cada função específica (especialização).

Como vantagem principal, haverá um grande aproveitamento do potencial de cada colaborador na sua especialidade.

Por outro lado, com a especialização, ocorre um distanciamento entre as funções, prejudicando, dessa maneira, a integração entre todos os colaboradores e a gestão dos processos interdepartamentais.

Na figura abaixo, temos um exemplo da departamentalização por funções:



Departamentalização por Produtos ou Serviços

Como o próprio nome nos indica, consiste no agrupamento das funções conforme o tipo de produto e/ou serviço a ser ofertado.

Podemos citar como vantagens: as facilidades de mensurar os resultados, possibilitar um melhor conhecimento do produto e melhor coordenação das atividades fins da fabricação do produto.

Entretanto, neste tipo de departamentalização, encontramos várias seções com a mesma especialidade, dificultando a padronização e o treinamento.

No exemplo abaixo, percebemos a divisão dos departamentos conforme as classes de produtos ofertados:



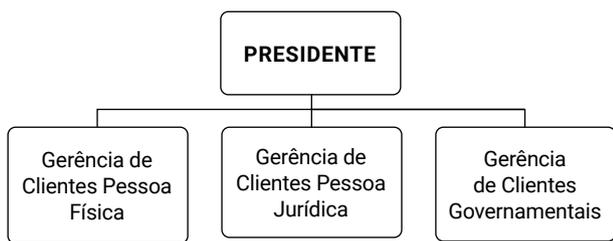
Departamentalização por Clientes

Este tipo de departamentalização consiste no agrupamento das atividades conforme as necessidades dos clientes.

A departamentalização por clientes é essencial quando a organização possui clientes com necessidades diferentes, assim justificando o atendimento personalizado a cada tipo de clientela — além de possibilitar ao gestor a alocação de recursos e pessoas específicas para a demanda de cada tipo de cliente.

Nesse tipo de estruturação, o foco principal é o cliente, e não as necessidades internas da empresa.

Para facilitar o aprendizado, temos como exemplo clássico: o atendimento personalizado das instituições financeiras para com seus diferentes tipos de clientes (gerência pessoa física — cliente classe “A”, gerência pessoa jurídica “grande porte”, gerência para microempresas).



Departamentalização por Processo

Frequentemente utilizado em indústrias, a departamentalização por processos consiste no agrupamento das atividades e recursos nos processos-chave específicos da organização.

Este tipo de estruturação nada mais é do que a “quebra” do produto em partes sequenciais, no qual se vão ocupar as pessoas na sua execução.

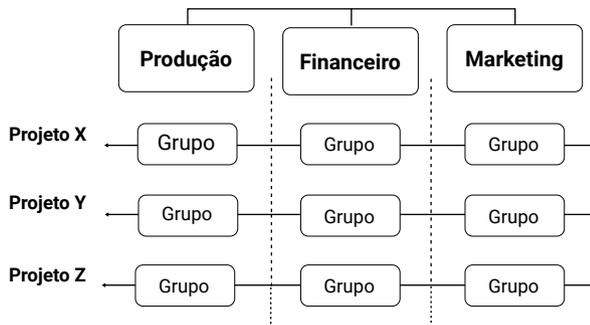
Como exemplo, podemos citar a indústria automobilística, na qual encontramos setores específicos para cada processo, tais como: montagem, pintura, testes finais.



Departamentalização por Projetos

Este tipo de departamentalização normalmente utiliza a estrutura matricial, na qual implica a utilização de pessoal de alta qualificação técnica trabalhando concomitantemente nas suas funções administrativas e em projetos específicos.

Dessa maneira, uma das vantagens deste tipo de estruturação é o alto grau de flexibilidade e adaptabilidade às novas ideias, além de permitir a maximização da mão de obra (pois, muitas vezes, os colaboradores participam de diversos projetos ao mesmo tempo, minimizando, assim, o tempo ocioso de cada um).



Departamentalização Mista ou Combinada

É a utilização de dois ou mais tipos de departamentalização, adequando a estrutura organizacional que mais se adapta à realidade.

Atualmente, as empresas modernas estão optando por “desenhar” a sua estrutura organizacional conforme as vantagens e desvantagens das diferentes técnicas de departamentalização, criando, assim, uma estrutura “personalizada” para cada situação.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM SENTIDO OBJETIVO E EM SENTIDO SUBJETIVO

Administrar significa gerir bens e interesses. Se estes forem individuais, teremos a administração particular, ao passo que se forem bens e interesses do Estado, então será Administração Pública.

Administração Pública em Sentido Subjetivo

Esse sentido de administração pública também é conhecido como sentido **formal** ou **orgânico**. Leva-se em consideração os sujeitos e a estrutura orgânica da Administração Pública.

A Administração Pública é definida como o conjunto de órgãos, entidades e agentes públicos que a desempenham. Nesse sentido, todos os poderes constituídos (Executivo, Legislativo e Judiciário) exercem atividade administrativa, tanto de maneira típica (Executivo) quanto atípica (Legislativo e Judiciário).

A Administração Pública **direta** é o conjunto de órgãos que compõem as **entidades federativas** (União Federal, estados, municípios e Distrito Federal). Nesse caso, a personalidade jurídica pertence ao referido ente federativo, sendo que os órgãos são despersonalizados. Como exemplo, podemos citar a Secretaria da Receita Federal ou a Polícia Federal como órgãos que compõem a União Federal.

Já a Administração Pública **indireta** é composta pelas autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e empresas públicas. Todas essas são criadas pelo ente federativo, possuindo personalidade jurídica própria e características específicas.

Administração Pública em Sentido Objetivo

Esse sentido de administração pública também é conhecido como sentido **material** ou **funcional**. Leva-se em consideração a função administrativa, ou seja, aquela exercida no interesse do Estado, da coletividade.

Torna-se importante considerarmos as **funções típicas** de cada poder constituído. Nesse sentido, o Legislativo exerce a função legislativa, ou seja, a criação de leis. Por sua vez, o Judiciário exerce função jurisdicional, que significa a produção de decisões judiciais nas demandas ajuizadas.

Já o Executivo é o poder que exerce a função administrativa de maneira típica ou finalística, isto é, toda atividade pública que não seja função legislativa nem função jurisdicional, colocando-se de maneira residual a estas. A função administrativa compreende o fomento, a polícia administrativa, o serviço público e a intervenção.

Através do **fomento**, o Estado incentiva os particulares a desempenharem suas atividades privadas, até porque há um interesse indireto à coletividade, uma vez que é impossível o Estado exercer todas as atividades que alcançam o interesse público.

A **polícia administrativa** é a restrição da atividade do particular em prol do interesse público. Assim, mesmo que o particular seja incentivado ao desempenho de suas atividades, ele sofrerá determinados limites para que seja moldado ao interesse da coletividade. Por exemplo, com a criação de um restaurante, o particular deverá obedecer às normas de vigilância sanitária; os motoristas de veículos deverão obedecer às regras de trânsito.

O **serviço público** pretende satisfazer direta e imediatamente o interesse público, através dos próprios órgãos e entidades públicos ou pelos particulares delegatários da prestação de serviços. Como exemplos de serviços públicos, podemos citar o fornecimento de energia elétrica e o transporte coletivo.

Por sua vez, a **intervenção** pode ser direta ou indireta. Será **direta** quando o Estado exercer diretamente atividade econômica, através da criação das empresas públicas e das sociedades de economia mista, competindo no mercado com os particulares em igualdade de condições. Será **indireta** quando o Estado apenas regular as atividades econômicas, que pode ocorrer através das agências reguladoras, para cada setor econômico específico.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM SENTIDO AMPLO E EM SENTIDO ESTRITO

Administração Pública em Sentido Estrito

Administração Pública em sentido estrito abrange os órgãos e entidades (sentido subjetivo) que exercem função administrativa (sentido objetivo).

Dessa forma, existe a separação entre Administração Pública e Governo, onde esse é definido por Hely Lopes Meirelles como “*expressão política de comando, de iniciativa de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente*”.

Sendo assim, os atos de governo são as decisões políticas fundamentais, dentro do que determina a norma constitucional, ao passo que a Administração Pública é a mera execução dessas políticas. Por exemplo, é função política de governo a elaboração de planos governamentais, os quais serão executados pelos órgãos e entidades administrativos.

Administração Pública em Sentido Amplo

Nesse sentido, juntam-se os organismos políticos e administrativos em apenas um único conceito. Sendo assim, ao mencionarmos Administração Pública, uniremos em um mesmo conceito o governo e os órgãos e entidades administrativos.

Dica!

O sentido amplo de administração pública é estudado no direito constitucional, matéria que estuda a forma e o sistema de governo. Já o direito administrativo se preocupa com o estudo da função administrativa em sentido estrito.

NOÇÕES DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o resultado do processo de organização e indica como as atividades são ordenadas visando o alcance dos objetivos. A partir da especificação das tarefas, dos recursos necessários e dos papéis que cada um deve desempenhar, o resultado das atividades dos trabalhadores tende a ter um

desempenho superior. Sobral destaca as funções básicas da estrutura organizacional:

- possibilita que os trabalhadores executem variadas atividades, sempre levando em consideração a especialização necessária (habilidades, competências e conhecimentos, por exemplo), a padronização (os trabalhadores devem seguir os padrões preestabelecidos de desempenho das tarefas) e departamentalização de tarefas e funções (cada departamento ou unidade funcional é responsável por certos conjuntos de tarefas e cabe a ele realizá-los);
- permite que os trabalhadores tenham suas atividades organizadas e coordenadas pelos superiores responsáveis, além de definir as regras e os procedimentos para realização do trabalho e proporcionar treinamento e socialização;
- define até onde vai as responsabilidades da organização e sua relação com o ambiente externo, tais como fornecedores, parceiros e clientes.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações estão em constante crescimento e desenvolvimento. O aumento do número de produtos e serviços oferecidos ou a abrangência de atuação no mercado pode revelar a necessidade de reestruturação. Sobral aborda três tipos tradicionais de estruturas: a funcional, a divisional e a matricial. Além dessas, também merece destaque a estrutura em rede.

Estrutura Funcional

A estrutura funcional é mais lógica e intuitiva, sendo as tarefas divididas de acordo com a função, tais como recursos humanos, logística, marketing, produção, entre outros. O administrador ou diretor geral é responsável por toda a organização e os membros são divididos em funções específicas. Logo, a gestão é realizada de forma vertical por meio de supervisão, regras e procedimentos.

Essa estrutura é apropriada para:

- organizações que oferecem produtos ou serviços limitados;
- organizações que estão iniciando suas atividades;
- grandes organizações com pouca diversificação tecnológica ou de produtos;
- grandes organizações que vendem/entregam produtos por um ou poucos canais de distribuição;
- grandes organizações que vendem/entregam produtos em uma única área geográfica;
- organizações que desenvolvem suas atividades em um ambiente de estabilidade.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 273).

Em todos os tipos de estrutura, a departamentação funcional também está presente. A diferença é que a função deixa de ser o principal critério para ordenar as tarefas. Apesar das vantagens associadas à estrutura funcional, algumas desvantagens também podem ser mencionadas.

VANTAGENS	DESvantagens
Permite economias e utiliza de forma mais eficiente os recursos organizacionais	Visão limitada dos objetivos organizacionais e foco nos objetivos de cada área funcional
Cria condições para centralização das decisões	Dificulta a coordenação e comunicação entre as áreas funcionais
Facilita a direção e o controle da organização pelos administradores/diretores	Em razão da centralização, pode ser demorado responder às mudanças externas
Possibilita treinar e aperfeiçoar os trabalhadores em suas funções	Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo
Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais	Dificulta identificar os responsáveis por um problema ou decisão

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

Estrutura Divisional

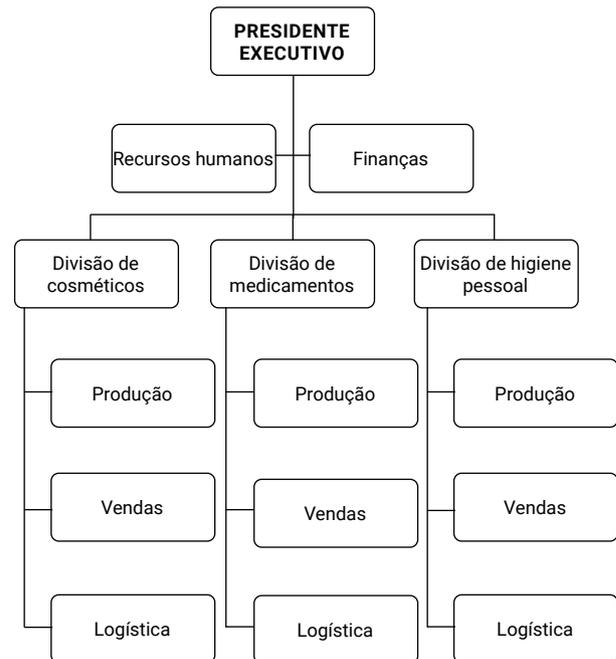
A estrutura divisional agrupa as tarefas em unidades parcialmente autônomas de acordo os objetivos e resultados desejados. Em cada divisão estão presentes todos os recursos necessários para a produção de bens ou serviços.

Essa estrutura é apropriada para:

- organizações de grande porte que vendem/entregam produtos e serviços diversos;
- organizações que atuam em mercados diferentes e, portanto, exigem diferentes estratégias de comercialização e marketing, por exemplo;

- organizações que produzem bens e serviços que demandam tecnologias diferenciadas;
- organizações que atuam em áreas geográficas distantes.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir:



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

Veja abaixo as vantagens e as desvantagens da estrutura divisional.

VANTAGENS	DESvantagens
Possibilita melhor distribuição dos riscos, uma vez que cada administrador de divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente	Os interesses das divisões podem se sobrepor aos interesses gerais da organização
Proporciona maior agilidade de resposta em razão da descentralização da tomada de decisão em cada divisão	Necessita de um maior número de recursos, já que as funções aparecem de forma redundante na organização. Como resultado, há perda de eficiência
Permite manter um alto nível de desempenho, com foco em resultados	Tendência à burocratização em cada divisão
Facilita a avaliação e o controle do desempenho por divisões	Pode estimular a concorrência e rivalidade entre as divisões, especialmente para a obtenção de recursos
Possibilita maior proximidade com o cliente e, consequentemente, maior conhecimento de suas necessidades	Menor competência técnica já que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 275).

Estrutura Matricial

A estrutura matricial é considerada um modelo híbrido que integra as vantagens das estruturas funcional e divisional. Esse tipo de estrutura reúne os