

Ministério Público da União

MPU

Analista - Arquivologia

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	13
■ INTERPRETAÇÃO E COMPREENSÃO DE TEXTO.....	13
■ ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DOS TEXTOS	15
■ MARCAS DE TEXTUALIDADE: COESÃO E COERÊNCIA	16
■ INTERTEXTUALIDADE	20
■ TIPOLOGIA DA FRASE PORTUGUESA: MODOS DE ORGANIZAÇÃO DISCURSIVA E CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA MODO	23
NARRAÇÃO	23
DESCRIÇÃO	24
EXPOSIÇÃO	25
INJUNÇÃO.....	26
ARGUMENTAÇÃO	26
■ TIPOS TEXTUAIS E CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA TIPO	26
INFORMATIVO	26
PUBLICITÁRIO E PROPAGANDÍSTICO	27
NORMATIVO.....	27
DIDÁTICO.....	27
DIVINATÓRIO	27
■ TEXTOS LITERÁRIOS E NÃO LITERÁRIOS.....	27
■ PROBLEMAS ESTRUTURAIS DAS FRASES	28
ESTRUTURA DA FRASE PORTUGUESA: OPERAÇÕES DE DESLOCAMENTO, SUBSTITUIÇÃO, MODIFICAÇÃO E CORREÇÃO	28
■ REGISTROS DE LINGUAGEM.....	30
Norma-Padrão	30
■ PONTUAÇÃO E SINAIS GRÁFICOS	31
■ ORGANIZAÇÃO SINTÁTICA DAS FRASES: TERMOS E ORAÇÕES.....	33
■ ORDEM DIRETA E INVERSA.....	50
■ TIPOS DE DISCURSO.....	50

■ FUNÇÕES DA LINGUAGEM: ELEMENTOS DOS ATOS DE COMUNICAÇÃO.....	52
■ ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE PALAVRAS.....	52
■ FORMAS DE ABREVIÇÃO.....	56
■ CLASSES DE PALAVRAS: OS ASPECTOS MORFOLÓGICOS, SINTÁTICOS, SEMÂNTICOS E TEXTUAIS.....	59
ARTIGOS.....	59
NUMERAIS.....	59
SUBSTANTIVOS.....	60
ADJETIVOS.....	61
PRONOMES.....	66
VERBOS.....	70
PREPOSIÇÕES.....	75
CONJUNÇÕES.....	78
INTERJEIÇÕES.....	79
■ OS MODALIZADORES.....	80
■ SEMÂNTICA.....	80
SENTIDO PRÓPRIO E FIGURADO.....	80
Antônimos.....	80
Sinônimos.....	81
Parônimos.....	81
Polissemia.....	81
Hiperônimos.....	81
Ambiguidade.....	81
■ OS DICIONÁRIOS: TIPOS; A ORGANIZAÇÃO DE VERBETES.....	82
■ VOCABULÁRIO.....	82
NEOLOGISMOS.....	82
ARCAÍSMOS.....	83
ESTRANGEIRISMOS.....	83
LATINISMOS.....	83
■ ORTOGRAFIA E ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	83
■ A CRASE.....	87

REDAÇÃO DISCURSIVA.....	89
■ INTRODUÇÃO À REDAÇÃO DISCURSIVA.....	89
NOÇÕES DE SUSTENTABILIDADE	117
■ DO MEIO AMBIENTE	117
CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988, ART. 225.....	117
■ CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (RELATÓRIO BRUNDTLAND)	118
■ AGENDA AMBIENTAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P), DO MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE E MUDANÇA DO CLIMA	119
■ POLÍTICA NACIONAL SOBRE MUDANÇAS DO CLIMA (LEI Nº 12.187/2009).....	124
■ POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS	127
LEI Nº 12.305/2010 E SUAS ALTERAÇÕES.....	127
DECRETO Nº 10.936/2022	142
■ LEI DE CRIMES AMBIENTAIS (LEI Nº 9.605/1998 E SUAS ALTERAÇÕES).....	149
■ SISTEMA NACIONAL DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DA NATUREZA (LEI Nº 9.985/2000 E SUAS ALTERAÇÕES)	174
■ LEI DA COOPERAÇÃO FEDERATIVA EM MATÉRIA AMBIENTAL (LEI COMPLEMENTAR Nº 140/2011)	184
NOÇÕES DE DIREITOS HUMANOS E FUNDAMENTAIS E DE ACESSIBILIDADE	200
■ TEORIA GERAL DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS	200
■ DIREITOS HUMANOS E DIREITOS FUNDAMENTAIS	201
■ DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS	204
■ AGENDA 2030 DA ONU.....	214
■ POLÍTICA NACIONAL DE DIREITOS HUMANOS.....	216
■ A CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA E OS TRATADOS INTERNACIONAIS DE DIREITOS HUMANOS.....	219
■ PACTO DE SÃO JOSÉ DA COSTA RICA E DECRETO Nº 678/1992 (CONVENÇÃO AMERICANA SOBRE DIREITOS HUMANOS).....	221
■ NOÇÕES GERAIS DE GÊNERO E EQUIDADE.....	231
■ ESTATUTO DE IGUALDADE RACIAL (LEI Nº 12.288/2010 E SUAS ALTERAÇÕES).....	232

■ LEI BRASILEIRA DE INCLUSÃO DA PESSOA COM DECIÊNCIA - ESTATUTO DA PESSOA COM DECIÊNCIA (LEI Nº 13.146/2015 E SUAS ALTERAÇÕES).....	246
■ NORMAS GERAIS E CRITÉRIOS BÁSICOS PARA A PROMOÇÃO DA ACESSIBILIDADE DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU COM MOBILIDADE REDUZIDA (LEI Nº 10.098/2000 E SUAS ALTERAÇÕES).....	268
■ PRIORIDADE DE ATENDIMENTO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (LEI Nº 10.048/2000 E SUAS ALTERAÇÕES).....	272
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	273
■ CONCEITOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO.....	273
FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO.....	273
Planejamento.....	273
Organização.....	273
Direção.....	273
Controle.....	274
EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE.....	281
PAPÉIS DO ADMINISTRADOR.....	282
■ ORGANIZAÇÃO.....	283
PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO.....	284
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	284
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	288
DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	288
■ PLANEJAMENTO: PRINCÍPIOS E CONCEITOS BÁSICOS.....	289
NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL.....	291
■ GESTÃO DE PROCESSOS.....	294
CONCEITOS E FUNDAMENTOS.....	294
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....	297
■ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	299
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	299
COLETIVAS E INDIVIDUAIS.....	300
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	302
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	302

MOTIVAÇÃO	302
COMUNICAÇÃO	303
LIDERANÇA	306
ATITUDES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	309
TRABALHO EM EQUIPE.....	310
CULTURA ORGANIZACIONAL	311
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E REFORMAS ADMINISTRATIVAS.....	313
DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DOS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL).....	313
■ TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	319
TECNOLOGIA NO CONTEXTO JURÍDICO	319
AUTOMAÇÃO DO PROCESSO	319
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....	320
BLOCKCHAIN E ALGORITMOS.....	320
■ RESOLUÇÃO CNMP Nº 276/2023 - DISPÕE SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO DIGITAL - MP DIGITAL.....	320
LEGISLAÇÃO INSTITUCIONAL	327
■ LEI COMPLEMENTAR Nº 75/1993.....	327
■ LEI Nº 13.316/2016 E SUAS ALTERAÇÕES.....	348
■ PORTARIA PGR/MPU Nº 98/2017 (CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA DO MPU E DA ESMPU)	351
■ PORTARIA PGR/MPU Nº 247/2023 (PROGRAMA DE INTEGRIDADE DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO)	354
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	357
■ ARQUIVÍSTICA: PRINCÍPIOS E CONCEITOS	357
DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO	358
CARACTERÍSTICAS DO DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO.....	359
CICLO VITAL DOS DOCUMENTOS/TEORIA DAS TRÊS IDADES: CONCEITO E APLICAÇÃO	364
■ ARQUIVOS E SUA RELAÇÃO COM A MEMÓRIA E O PATRIMÔNIO CULTURAL	369
■ GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	370

PRODUÇÃO, TRAMITAÇÃO, USO E DESTINAÇÃO	370
PLANO DE CLASSIFICAÇÃO	371
Classificação	371
AVALIAÇÃO	373
TABELA DE TEMPORALIDADE	374
■ PROTOCOLO: RECEBIMENTO, REGISTRO, DISTRIBUIÇÃO, TRAMITAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS.....	377
CRIAÇÃO	380
AQUISIÇÃO.....	380
DIFUSÃO	380
ARQUIVO PERMANENTE: ARRANJO E DESCRIÇÃO	381
Descrição.....	382
PRESERVAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	382
■ NORMAS DE DESCRIÇÃO	383
CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO DE DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS.....	386
■ GESTÃO DE DOCUMENTOS DIGITAIS	389
■ POLÍTICAS DE ACESSO AOS DOCUMENTOS DE ARQUIVO	391
■ SISTEMAS INFORMATIZADOS DE GESTÃO ARQUIVÍSTICA DE DOCUMENTOS E MODELO DE REQUISITOS PARA SISTEMAS INFORMATIZADOS DE GESTÃO ARQUIVÍSTICA DE DOCUMENTOS - E-ARQ BRASIL	393
■ GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS.....	394
■ PRESERVAÇÃO DIGITAL: AMBIENTE DE GESTÃO E PRESERVAÇÃO	395
■ REPOSITÓRIO ARQUIVÍSTICO DIGITAL CONÁVEL - RDC-ARQ	396
■ MODELO OAIS (OPEN ARCHIVAL INFORMATION SYSTEM) E ABNT NBR ISO 14721	396
■ METADADOS PARA PRESERVAÇÃO DIGITAL E AUTENTICAÇÃO.....	397
■ LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA BRASILEIRA: CONSTITUIÇÃO DE 1988 - ARTIGOS RELATIVOS AO DIREITO DE ACESSO À INFORMAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E PUBLICIDADE DOS ATOS DO PODER PÚBLICO, GESTÃO E PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO CULTURAL	398
■ LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA FEDERAL: LEI Nº 8.159/1991 E SUAS ALTERAÇÕES	399
■ DECRETO Nº 4.073/2002 E SUAS ALTERAÇÕES	400
■ LEI Nº 12.527/2011 E SUAS ALTERAÇÕES E LEI Nº 13.709/2018 (LGPD) E SUAS ALTERAÇÕES.....	401

■ DECRETO Nº 7.724/2012 E SUAS ALTERAÇÕES	401
■ LEI Nº 12.682/2012 E SUAS ALTERAÇÕES.....	417
■ DECRETO Nº 10.278/2020 E SUAS ALTERAÇÕES	417
■ RESOLUÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP): Nº 63/2010; Nº 123/2015 E Nº 158/2017	418
■ RESOLUÇÕES DO CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ)	418

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONCEITOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO

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.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

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

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.

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

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.

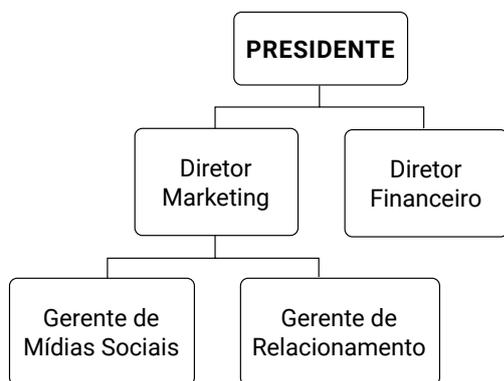
A escolha da melhor estrutura a ser adotada pela organização vai depender dos seguintes elementos: **cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade, especialização do trabalho, centralização e descentralização.**

● 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.

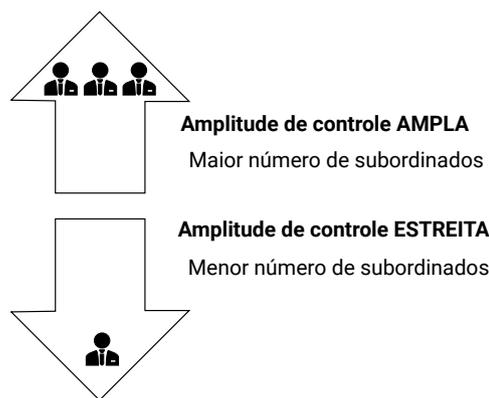
Atualmente, com a evolução das relações pessoais e com a facilidade da tecnologia, essa premissa de subordinação somente em relação a um único chefe está sendo cada vez menos utilizada pelas organizações modernas.

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.

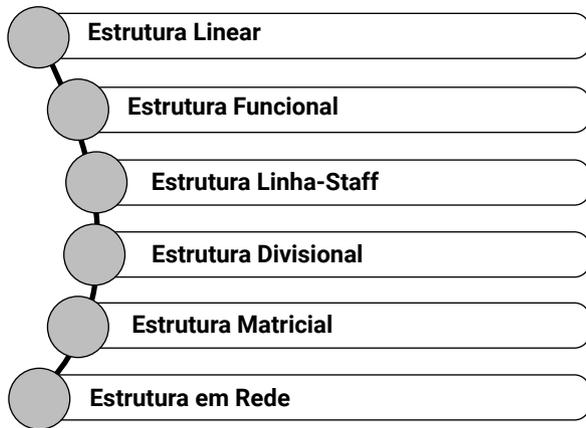
● Tipos de Estrutura

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.

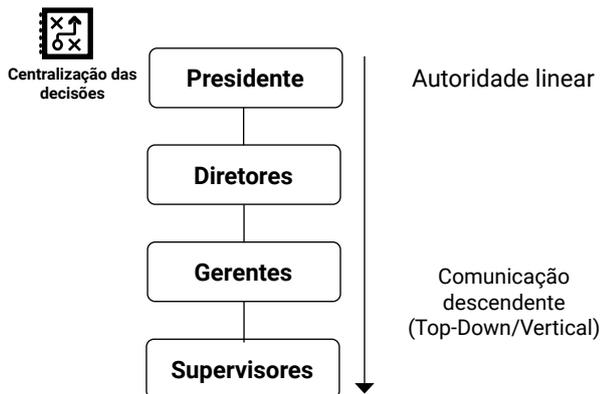
Na figura abaixo, encontramos os principais tipos de estruturas encontrados em uma organização:



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.

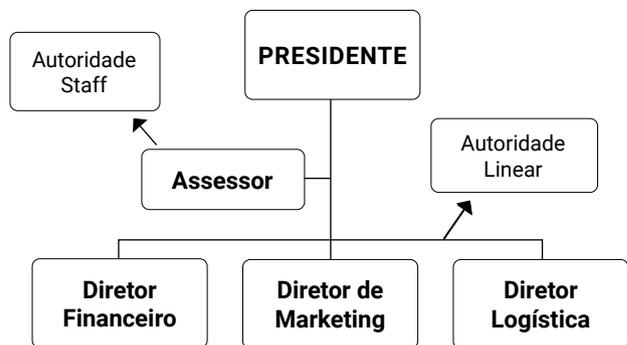
Normalmente, as organizações iniciam suas atividades tendo como base a estrutura funcional. Sua utilização é apropriada às empresas menores, que atuam em ambientes estáveis e previsíveis, tendo seu foco na especialização das funções.

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.

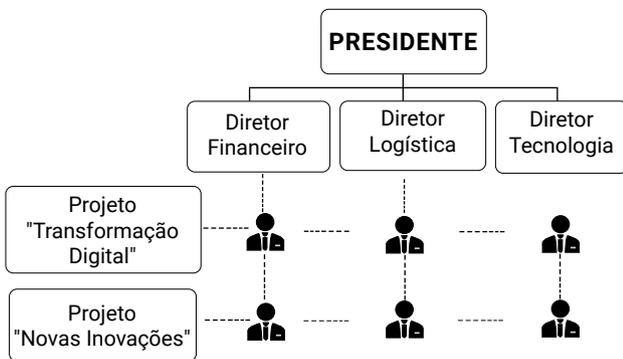
No entanto, como desvantagens temos:

- **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.

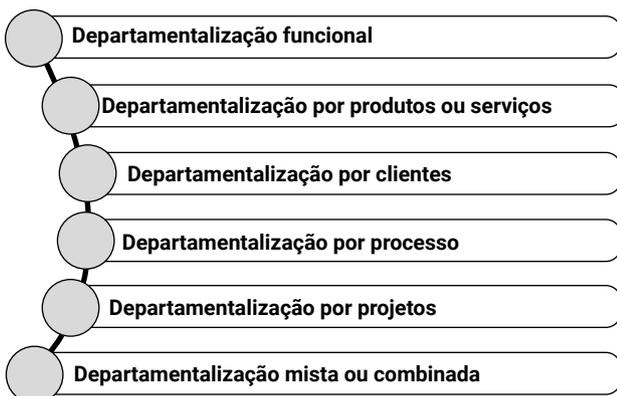
Nessa esteira, o mestre Chiavenato — um dos maiores especialistas na ciência da administração e “queridinho” das bancas examinadoras, nos ensina: “o desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e o seu desdobramento em unidades, departamentos ou divisões”.

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 em 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:



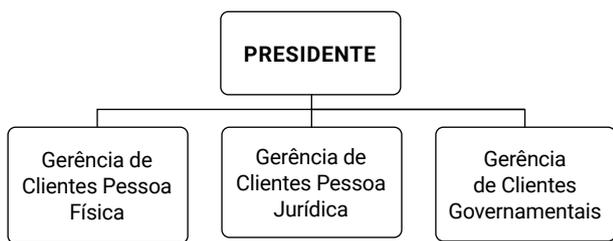
Departamentalização por Clientes

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.

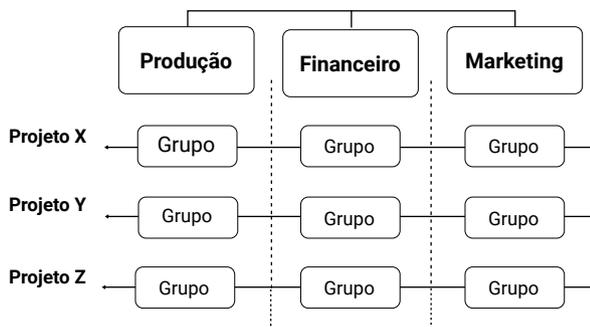
Como exemplo, podemos citar a indústria automobilística, na qual encontramos setores específicos para cada processo, tais como: montagem, pintura, testes finais.



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.

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Vamos apresentar o conteúdo a seguir de forma didática e prática para garantir pontos preciosos para a sua aprovação.

Eficácia é fazer as coisas certas e, conseqüentemente, alcançar o objetivo traçado, não importando os recursos utilizados. A preocupação central são os resultados, maximizando assim os objetivos alcançados. Isto é, ser eficaz é alcançar o objetivo traçado, sem importar como. Temos como exemplo quando um estudante resolve estudar para concursos e no final do processo foi aprovado e nomeado. Nesse caso, o estudante foi eficaz (alcançou o objetivo traçado), mas será que foi eficiente? Depende...

A **eficiência**, por sua vez, relaciona-se a utilizar os recursos disponíveis de forma adequada com o intuito de atingir o objetivo proposto, ou seja, realizar as atividades da maneira certa e inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos.

Dica

O oposto da eficiência é o desperdício.

Voltando ao nosso caso prático: se o estudante foi aprovado depois de 15 anos e “gastando” milhares de reais, percebemos que ele foi eficaz, mas não eficiente. Caso o estudante conseguisse a aprovação após apenas um ano, investindo muito menos recursos do que estava planejado, podemos dizer que nessa situação o estudante foi eficaz e eficiente, ou seja, alcançou o objetivo traçado com a utilização dos recursos (tempo e dinheiro) de forma adequada.

Na tabela a seguir, temos as principais características da eficácia e a eficiência:

EFICÁCIA	EFICIÊNCIA
Fazer as coisas certas	Fazer bem as coisas
Ênfase nos resultados	Ênfase nos processos
Maximizar os objetivos	Ausência de desperdícios
Preocupação com os fins	Preocupação com os meios

Veja ainda o que diz Chiavenato (2007, p. 148): *“Não basta ser eficiente. Nem basta apenas ser eficaz. Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente”*.

O administrador precisa sempre ter um olho na tarefa, com o intuito de alcançar a eficiência, e o outro no objetivo e no resultado a alcançar, a fim de alcançar a eficácia. Neste sentido, o cenário ideal é sempre a organização ser igualmente eficaz e eficiente.

Por fim, a **efetividade** é o indicador que mensura o impacto das ações, as quais poderão ou não alterar uma realidade. Afere os efeitos positivos e negativos na realidade que sofreu intervenção, apontando se ocorreram mudanças significativas nas condições econômicas, sociais, ambientais e institucionais decorrentes dos resultados obtidos.

Alguns autores consideram que a efetividade é a soma da eficiência com a eficácia.

Neste sentido, o conceito de efetividade é de suma importância para a mensuração das políticas públicas elaboradas pela Administração Pública, pois essas ações devem ser planejadas e executadas tendo em mente a mudança da realidade, tais como a pobreza, as desigualdades sociais ou ainda o nível educacional.

Internalizando o conhecimento, imagine que o governo federal deseja diminuir o índice de evasão escolar no Brasil. Buscando atingir esse objetivo, o governo federal lançou o programa denominado “Escola para Todos”, contratando 10 mil novos professores e reformando 5 mil escolas com o objetivo de alcançar 100 mil novos alunos. Ao final do programa, foi constatado que 100 mil novos alunos foram matriculados nas turmas desses 10 mil novos professores, utilizando as escolas reformadas.

Assim, podemos afirmar que o programa em tela foi eficaz (alcançou o objetivo) e eficiente (utilizou de modo adequado os recursos). Mas, para sabermos se o programa foi efetivo, é necessário mensurar se o índice de evasão escolar realmente diminuiu.

No quadro a seguir, sintetizamos as principais características de cada um dos conceitos:

EFICÁCIA	EFICIÊNCIA	EFETIVIDADE
Resultado	Custo	Impacto
Fazer a coisa certa	Fazer corretamente	Fazer corretamente o que tem que ser feito
Atingir os objetivos	Custo-benefício	Mudança da realidade
Realizar o que foi proposto	Mínimo de desperdícios	Transformar a situação existente

I QUALIDADE

Essa temática foi apresentada anteriormente e indica um cuidado com o bem-estar do trabalhador. Marques (2015) aponta que no setor público a QVT pode ser prejudicada quando há uma cobrança excessiva pelos resultados dos trabalhadores; os indivíduos trabalham por longos períodos; e a infraestrutura de trabalho não é adequada em razão do mobiliário e do espaço, por exemplo.

I PAPÉIS DO ADMINISTRADOR

Apesar de falarmos constantemente sobre os objetivos organizacionais, são os administradores que estabelecem os objetivos da organização, bem como orientam os trabalhadores na direção desejada. Vale ressaltar que, diante de um ambiente dinâmico e imprevisível, é papel dos administradores tomar decisões para enfrentamento das instabilidades, tais como: criação de um novo produto ou serviço, minimização dos custos para garantir a competitividade de preço do produto no mercado, entre outras questões. Portanto, uma organização bem-sucedida depende de seus administradores.

Importante!

A tarefa principal do administrador consiste em coordenar e dirigir as atividades de outros trabalhadores, ajudando-os a atingir os objetivos e metas pessoais e/ou grupais.

O conjunto das atividades de todos os trabalhadores, se bem desempenhadas, contribuirá para o alcance dos objetivos da organização. Assim, os administradores, gestores, supervisores e líderes **devem coordenar** as atividades executadas pelos subordinados, funcionários, operários e outros.

Dentre as diferentes atividades desempenhadas por esses profissionais da administração, pode-se destacar¹:

- **Tomar decisões e resolver problemas:** no dia a dia das organizações o administrador se depara com diversos problemas que requerem decisões, algumas rápidas, outras nem tanto. Se o fornecedor não entrega o produto solicitado, por exemplo, é preciso encontrar outro fornecedor que seja capaz de realizar o envio;
- **Processar informações:** o administrador lê correspondências, noticiários, livros, conversa com os pares e subordinados, elabora relatórios, entre outras atividades;
- **Representar a empresa:** assina documentos em nome da organização, faz apresentações e defende os interesses organizacionais;
- **Administrar pessoas:** o administrador se comunica com os trabalhadores, resolve conflitos, seleciona novos talentos, toma decisões sobre treinamento, demissão e remuneração;
- **Cuidar da própria carreira:** é, ainda, papel do administrador gerenciar a própria carreira por meio da aquisição de novas habilidades, realização de cursos e treinamentos e ampliação das redes de contatos.

Para que sejam eficazes na execução de suas atividades e especialmente para que haja um bom desempenho administrativo, os administradores devem ter a predominância de uma das três habilidades — técnicas, humanas ou conceituais — dependendo do nível organizacional em que atuam. Segundo Chiavenato (2004, p. 3):

- **Técnicas:** associa-se ao uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de tarefas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. Exemplos: habilidades em contabilidade, programação e engenharia. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível operacional;
- **Humanas:** associa-se ao trabalho com as pessoas. Diz respeito à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Exemplos: habilidades de comunicar, liderar e resolver conflitos. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível tático;
- **Conceituais:** associa-se à facilidade de trabalhar com ideias, conceitos e abstrações. Diz respeito à capacidade de analisar situações, compará-las e, com base nisso, tomar decisões. Exemplos: diagnosticar situações e formular alternativas para resolução de problemas. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível estratégico.

Outras oito habilidades (MINTZBERG *apud* MAXIMIANO, 2000, p. 43-44) são frequentemente citadas como fundamentais para o desempenho das atividades dos gestores:

- **Habilidades de relacionamento com os colegas:** os gestores devem ser habilitados para manter relações formais e informais com os pares;
- **Habilidades de liderança:** saber orientar, treinar e usar a autoridade são habilidades fundamentais para conduzir atividades que envolvam um grupo ou uma equipe de trabalho;
- **Habilidades de resolução de conflitos:** inclui a capacidade de lidar com conflitos de terceiros e, caso necessário, tomar decisões para resolvê-los, além da habilidade de tolerância a tensões, já que essa pode ser uma tarefa estressante;