Instituto Federal de Pernambuco

IFPE

Assistente em Administração

NV-012AG-25-IFPE-ASSISTENTE-ADM
Cód.: 7908428813413

NOVA CONCURSOS

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....11

LEITURA E COMPREENSÃO DE TEXTOS 11

RECONSTRUÇÃO DE INFORMAÇÕES DO TEXTO: IDENTIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES IMPLÍCITAS 13

RELAÇÕES ENTRE INFORMAÇÕES DO TEXTO E CONHECIMENTOS PRÉVIOS.....14

RECONHECIMENTO DE: TEMA, FINALIDADE E INTENÇÕES 15

ORDENAÇÃO E HIERARQUIA DE IDEIAS.....16

AMBIGUIDADE 16

IRONIA.....17

HUMOR, OPINIÕES E VALORES 17

IDENTIFICAÇÃO DO SENTIDO DE UMA PALAVRA PELO CONTEXTO E IDENTIFICAÇÃO DO LOCUTOR E INTERLOCUTOR.....18

INTERTEXTUALIDADE E PRODUÇÃO DE SENTIDOS, EFEITOS DA CITAÇÃO DE UM TEXTO EM OUTRO 19

Paráfrase 20

SÍNTESE DE TEXTOS OU DE PARÁGRAFOS.....22

GÊNEROS E TIPOS TEXTUAIS.....23

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DISCURSIVAS DE GÊNEROS DIVERSOS: ESTRUTURA E ELEMENTOS DE TEXTO NARRATIVO NOS GÊNEROS RELATO, NOTÍCIA E CRÔNICA 23

ELEMENTOS DO TEXTO ARGUMENTATIVO E TIPOLOGIA DA ARGUMENTAÇÃO EM GÊNEROS DIVERSOS.....28

Tipo Descritivo 30

Tipo Expositivo.....31

Tipo Injuntivo.....31

TESE.....33

ARGUMENTO 33

CONTRA-ARGUMENTO 34

REFUTAÇÃO 34

ESTRATÉGIAS DE PERSUASÃO E EFEITOS PRETENDIDOS 35

ASPECTOS TEMÁTICOS DE TEXTOS LITERÁRIOS 35

TÓPICOS LINGUÍSTICOS.....39

RELAÇÕES COESIVAS ESTABELECIDAS POR PRONOMES E ADVÉRBIOS 39

RELAÇÕES SEMÂNTICO-SINTÁTICAS ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO E ENTRE ORAÇÕES: EXPLICAÇÃO, OPOSIÇÃO, CONCLUSÃO, ADIÇÃO, ALTERNÂNCIA, CAUSA, CONSEQUÊNCIA, TEMPO, FINALIDADE, CONDIÇÃO, COMPARAÇÃO, CONFORMIDADE, PROPORÇÃO 40

■ EMPREGO DA PONTUAÇÃO 41

■ SINTAXE DE CONCORDÂNCIA E DE REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL 44

■ NOVO ACORDO ORTOGRÁFICO 51

NOÇÕES DE INFORMÁTICA 69

FAMÍLIA DE SISTEMAS OPERACIONAIS MICROSOFT WINDOWS PARA MICROCOMPUTADORES PESSOAIS 69

INTERFACE GRÁFICA DO USUÁRIO E SEUS ELEMENTOS, ALÉM DA UTILIZAÇÃO DA AJUDA E SUPORTE E DOS ATALHOS DE TECLADO 69

GERENCIAMENTO DE ARQUIVOS E PASTAS, INCLUINDO OS TIPOS DE ARQUIVOS E SUAS EXTENSÕES E A PESQUISA E LOCALIZAÇÃO DE CONTEÚDO 69

CONFIGURAÇÕES E PAINEL DE CONTROLE, ABRANGENDO A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS 72

■ PROCEDIMENTOS DE BACKUP E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO 89

INSTALAÇÃO, DESINSTALAÇÃO OU ALTERAÇÃO DE PROGRAMAS E ATIVAÇÃO OU DESATIVAÇÃO DE RECURSOS, INCLUINDO A CONFIGURAÇÃO DE APLICATIVOS 95

■ COMPACTAÇÃO E EXTRAÇÃO DE CONTEÚDO A PARTIR DE ARQUIVOS ZIP 98

■ APLICATIVOS PERTENCENTES AO WINDOWS 100

BLOCO DE NOTAS, PAINT, WORDPAD E MAPA DE CARACTERES 100

APLICATIVOS PARA ESCRITÓRIOS POR MEIO DE SOFTWARE LIVRE E DE SOFTWARE PROPRIETÁRIO 101

■ PROCESSADOR DE TEXTOS 102

CRIAÇÃO, EDIÇÃO E FORMATAÇÃO DE TEXTOS E RECURSOS VOLTADOS À AUTOMAÇÃO DE DOCUMENTOS 102

■ PLANILHA ELETRÔNICA 114

TIPOS DE DADOS E REFERÊNCIAS, CRIAÇÃO DE PLANILHAS E GRÁFICOS, INSERINDO FÓRMULAS ARITMÉTICAS E FÓRMULAS BASEADAS EM FUNÇÕES DE PLANILHA, CONFIGURAÇÃO DE PÁGINA E IMPRESSÃO, FORMATAÇÃO DE CÉLULAS E FORMATAÇÃO CONDICIONAL, VALIDAÇÃO DE DADOS E APLICAÇÃO DE FILTROS E OBTENÇÃO DE DADOS DE FONTES EXTERNAS 114

■ GERADOR DE APRESENTAÇÃO 130

CRIAÇÃO DE SLIDES, FORMATAÇÃO E INSERÇÃO DE IMAGENS E OBJETOS E EFEITOS DE TRANSIÇÃO E ANIMAÇÕES, APRESENTAÇÃO DE SLIDES E EXPORTAÇÃO PARA O FORMATO PDF 130

NAVEGADORES DE INTERNET, SERVIÇOS DE BUSCA NA WEB E USO DO CORREIO ELETRÔNICO 137

SERVIÇOS DE CORREIO ELETRÔNICO 141

INTEGRIDADE 155

DECRETO FEDERAL Nº 11.529, DE 16 DE MAIO DE 2023 155

INSTITUI O SISTEMA DE INTEGRIDADE, TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E DEFINE A POLÍTICA DE TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL 155

DECRETO FEDERAL Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994 159

APROVA O CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL 159

DECRETO FEDERAL Nº 12.122, DE 30 DE JULHO DE 2024 171

INSTITUI O PROGRAMA FEDERAL DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO E DA DISCRIMINAÇÃO 171

DECRETO FEDERAL Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017 172

DISPÕE SOBRE A POLÍTICA DE GOVERNANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL 172

LEI FEDERAL Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018 - LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD) 175

LEI FEDERAL Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011 - LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO.. 195

PORTARIA MGI Nº 6.719, DE 13 DE SETEMBRO DE 2024 215

INSTITUI O PLANO FEDERAL DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO E DA DISCRIMINAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, SUAS AUTARQUIAS E FUNDAÇÕES 215

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS 219

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO 219

CONCEITO 219

OBJETIVO 220

PRINCÍPIOS BÁSICOS 220

FUNÇÕES 223

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO 223

PROCESSO ADMINISTRATIVO 223

Planejamento 224
Organização 224
Direção....224
Controle 224

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: PRODUTIVIDADE, EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE....226

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL....226

CULTURA ORGANIZACIONAL.... 227

CONCEITOS E MUDANÇA 227

AUTORIDADE, PODER E INFLUÊNCIA 228

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.... 229

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS 230

STAKEHOLDERS DA ORGANIZAÇÃO.... 240

ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO 241

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL 241

CONCEITOS BÁSICOS DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL 241

FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS.... 243

PATRIMÔNIO E MATERIAIS 243

COMPRAS NO SERVIÇO PÚBLICO 247

LOGÍSTICA 253

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.... 256

ORGANIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES: ARQUIVOS E PASTAS.... 257

NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO 258

ATENDIMENTO AO PÚBLICO.... 270

Comunicabilidade, Apresentação, Atenção, Presteza e Cortesia no Atendimento, Eficiência, Discrição e Conduta....271

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA: CONCEITOS BÁSICOS 272

ORÇAMENTO 272

FINANÇAS....277

TESOURARIA CONTROLADORIA E AUDITORIA 284

NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS.... 285

CONCEITOS BÁSICOS....285

COMPORTAMENTOS INTERNOS....288
MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA....289
POTENCIALIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA....290
HARMONIZAÇÃO DA EQUIPE E GERENCIAMENTO DOS CONFLITOS....293
IDENTIFICAÇÃO DO POTENCIAL DOS COLABORADORES E DELEGAÇÃO DAS TAREFAS DE ACORDO COM OS TALENTOS E FRAGILIDADES DE CADA UM....296
DINAMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO....296
MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO....297
PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO....297
DIVISÃO DO TRABALHO E ESPECIALIZAÇÃO....297
HIERARQUIA E AMPLITUDE ADMINISTRATIVA....298
MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – 3ª EDIÇÃO, REVISTA E ATUALIZADA E AMPLIADA (2018)....301

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

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.

CONCEITO

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

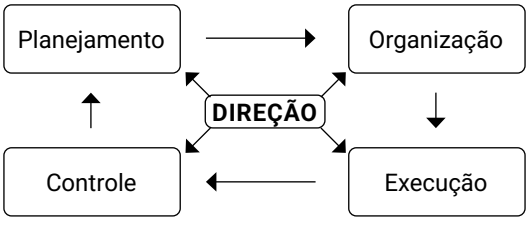
Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano, e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem atentarmos (refletirmos), tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

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
• Formular objetivos • Definir planos • Programar as atividades	• Dividir trabalho • Alocar recursos	• Designar pessoas • Comunicar • Liderar • Motivar	• Realizar (executar) as atividades	• 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.

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

PRINCÍPIOS BÁSICOS

Os princípios da organização são fundamentos teóricos e práticos que orientam a estruturação, o funcionamento e a gestão das instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Esses princípios representam diretrizes universais que servem como base para a construção de sistemas organizacionais eficientes e eficazes, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira racional e que as ações sejam devidamente coordenadas em prol dos objetivos institucionais.

A relevância dos princípios da organização reside na sua capacidade de promover a **clareza nas atribuições**, a **harmonia nas relações internas** e a **previsibilidade nos processos**, assegurando que as atividades desempenhadas por indivíduos e setores estejam alinhadas e direcionadas para o cumprimento das metas organizacionais, evitando conflitos, duplicidade de esforços e desperdício de recursos.

É válido ressaltar que, no setor público, os princípios da organização assumem uma importância ainda maior, considerando a necessidade de transparência, eficiência e responsabilidade na gestão dos bens e interesses coletivos; isso permite que as instituições públicas estejam estruturadas de modo a atender às demandas da sociedade com rapidez e qualidade, mesmo diante de contextos complexos ou mudanças ambientais.

Neste sentido, veremos a seguir cada um dos princípios mais relevantes referentes à estrutura organizacional.

Princípio da Unidade de Objetivo

O princípio da unidade de objetivo está intrinsecamente relacionado ao conceito de missão organizacional, que representa a razão de ser de uma instituição.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, é necessário que a missão seja desdobrada em objetivos estratégicos, táticos e operacionais, permitindo que cada nível hierárquico compreenda como sua atuação contribui para o resultado final.

Assim, a unidade de objetivo não apenas orienta a estrutura organizacional, mas também estabelece um norte para o comportamento dos indivíduos, promovendo motivação e senso de propósito.

Trata-se, portanto, de um dos fundamentos mais importantes na administração, pois estabelece que toda organização deve operar direcionada por metas claras e bem definidas.

No setor público, a aplicação da unidade de objetivo é especialmente relevante, uma vez que as instituições são criadas com a finalidade de atender ao interesse público e alcançar metas coletivas, como garantir direitos fundamentais e promover o bem-estar social.

Em uma prefeitura, por exemplo, a unidade de objetivo se manifesta na elaboração de um plano diretor municipal que articula ações de diferentes secretarias (saúde, educação, obras, entre outras) em torno do desenvolvimento sustentável da cidade, evitando que as iniciativas das secretarias sejam desconectadas e garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e coordenada.

Em termos práticos, a ausência de unidade de objetivo pode levar a sérios problemas organizacionais. Por exemplo, em uma empresa pública que opere no setor de saneamento básico, se os departamentos de planejamento e execução de obras não estiverem alinhados em relação à meta de universalização do acesso à água potável, pode haver sobreposição de esforços ou omissões em áreas prioritárias; essa desarticulação pode comprometer a eficiência, aumentando os custos e prejudicando a entrega de serviços essenciais à população.

Princípio da Especialização

O princípio da especialização é um dos alicerces da organização e da administração, sendo fundamental para aumentar a eficiência e a produtividade das atividades desempenhadas por indivíduos e setores.

Tal princípio está baseado na divisão do trabalho, atribuindo a cada pessoa, departamento ou unidade organizacional responsabilidades específicas, de acordo com suas competências, habilidades e conhecimentos técnicos.

Cumpre ressaltar que a aplicação da especialização é amplamente observada em organizações públicas e privadas. No setor público, por exemplo, as secretarias municipais e estaduais são organizadas por áreas específicas, como saúde, educação, finanças e segurança pública.

Cada uma dessas secretarias é composta por profissionais especializados em suas respectivas funções, o que assegura que as políticas públicas sejam implementadas de maneira técnica e eficiente.

A especialização também é evidente em contextos privados. Uma montadora de automóveis, por exemplo, divide sua linha de produção em etapas específicas, nas quais cada colaborador ou máquina executa uma tarefa delimitada, como a montagem de motores, pintura de veículos ou inspeção de qualidade, buscando reduzir o tempo de produção, diminuir os erros e aumentar a eficiência geral do processo.

Em síntese, o princípio da especialização contribui para a eficiência, a qualidade e a produtividade das organizações, uma vez que busca organizar as atividades de forma técnica e racional, assegurando que as tarefas sejam realizadas por pessoas ou unidades que possuem o conhecimento e a habilidade necessários.

Princípio da Unidade de Comando

O princípio da unidade de comando é um dos pilares da administração clássica, sendo amplamente difundido por Henri Fayol em sua "teoria clássica da administração".

Esse princípio estabelece que cada subordinado em uma organização deve receber ordens de apenas um superior hierárquico, o que garante clareza, disciplina e eficiência na execução das tarefas; o fundamento básico do princípio da unidade de comando é a simplicidade na estrutura de autoridade.

A importância desse princípio é evidente tanto no setor público quanto no privado, pois promove uma gestão mais ordenada e uma comunicação mais clara entre os diferentes níveis hierárquicos.

No setor público, por exemplo, um servidor designado para atender a demandas da área de saúde em um município deve responder diretamente ao chefe do departamento de saúde, e não a gestores de outros departamentos, como educação ou obras; isso evita que o servidor receba ordens divergentes ou que haja confusão sobre suas prioridades e responsabilidades.

Neste sentido, além de evitar conflitos, o princípio da unidade de comando tem um papel essencial na responsabilização, já que em uma estrutura em que cada subordinado responde a apenas um superior, torna-se mais fácil identificar quem é responsável por decisões e ações, o que é fundamental para a prestação de contas e o controle organizacional.

Princípio da Autoridade e Responsabilidade

Conceitualmente, a autoridade refere-se ao direito formal concedido a uma pessoa, com base na posição que ocupa na estrutura hierárquica, para dirigir, tomar decisões, delegar tarefas e exigir que elas sejam cumpridas.

A responsabilidade, por sua vez, é a obrigação de responder pelos resultados decorrentes das decisões e ações realizadas no exercício dessa autoridade.

Neste contexto, o princípio da autoridade e responsabilidade é fundamental na administração e na gestão organizacional, pois estabelece que a autoridade, ou seja, o poder concedido a um gestor para tomar decisões e comandar subordinados, deve estar sempre acompanhada de responsabilidade.

No setor público, a aplicação desse princípio é essencial, pois os gestores administram recursos e bens que pertencem à coletividade. Um exemplo prático é o papel de um secretário municipal de educação, que possui autoridade para alocar recursos, definir prioridades e tomar decisões estratégicas. Entretanto, ele também tem a responsabilidade de justificar suas ações perante o prefeito, os vereadores e a população, demonstrando que as decisões tomadas estão alinhadas aos objetivos de promover uma educação de qualidade.

A importância do princípio da autoridade e responsabilidade também é evidente no setor privado. Em uma empresa, um gerente de produção tem autoridade para organizar turnos de trabalho e adotar estratégias para aumentar a produtividade. Contudo, ele será responsabilizado se essas estratégias resultarem em atrasos ou falhas na entrega de produtos.

Cumpre ressaltar que a ausência de equilíbrio entre autoridade e responsabilidade pode gerar graves problemas organizacionais. Quando a autoridade é desproporcional à responsabilidade, é comum observar abusos de poder, decisões arbitrárias e a negligência dos impactos das ações.

Princípio da Amplitude de Controle

A amplitude de controle é influenciada por vários fatores, como a complexidade das tarefas desempenhadas pelos subordinados, o nível de experiência e autonomia dos trabalhadores, a qualidade dos sistemas de comunicação e a capacidade do gestor de lidar com múltiplas responsabilidades.

Em situações em que as tarefas são altamente complexas ou os subordinados precisam de orientação frequente, a amplitude de controle tende a ser menor.

Por outro lado, quando os subordinados possuem elevado grau de autonomia e as tarefas são padronizadas, o gestor pode supervisionar um número maior de pessoas.

Cumpre ressaltar que quando a amplitude de controle é muito ampla, o gestor pode ter dificuldade para acompanhar todas as atividades de seus subordinados, o que pode levar à perda de controle, falhas na comunicação e diminuição da qualidade dos resultados. De outro modo, uma amplitude de controle muito restrita pode resultar em excesso de níveis hierárquicos, aumento dos custos administrativos e burocratização dos processos.

No setor público, a aplicação do princípio da amplitude de controle é crucial para garantir a eficiência e a transparência das ações governamentais.

Por exemplo, em uma secretaria municipal de educação, o secretário é responsável por supervisionar diretores de escolas, que, por sua vez, supervisionam professores e demais profissionais das unidades escolares. Se o secretário tentar supervisionar diretamente todos os professores e servidores, a amplitude de controle se tornará excessiva, comprometendo a capacidade de gerir efetivamente as políticas educacionais.

No setor privado, um exemplo prático ocorre em uma fábrica, em que um supervisor de produção é responsável por acompanhar os operadores de máquinas, garantindo que as metas de produção sejam atingidas e que os padrões de qualidade sejam mantidos.

Se o número de operadores sob sua supervisão for muito alto, ele pode não conseguir oferecer o suporte necessário a cada trabalhador, o que pode levar a falhas no processo produtivo. Por outro lado, se o supervisor tiver poucos subordinados, a organização estará utilizando recursos de forma ineficiente, pois mais supervisores serão necessários, aumentando os custos operacionais.

Para determinar a amplitude de controle ideal, é importante considerar fatores específicos de cada organização. Entre esses fatores, destacam-se:

- **A natureza das tarefas**: tarefas complexas e que exigem maior especialização demandam uma amplitude de controle mais restrita, pois os subordinados precisam de mais supervisão e orientação;
- **O nível de autonomia dos subordinados**: equipes compostas por profissionais altamente qualificados e autônomos permitem uma amplitude de controle mais ampla, já que esses trabalhadores requerem menos supervisão direta;
- **A qualidade da comunicação**: sistemas eficazes de comunicação e tecnologia de suporte, como softwares de gestão e ferramentas de colaboração, permitem que os gestores supervisionem um maior número de subordinados de forma eficiente;
- **As habilidades do gestor**: gestores com alta capacidade de liderança, organização e gestão de tempo conseguem lidar com uma amplitude de controle maior.

Portanto, o princípio da amplitude de controle é essencial para garantir que a supervisão seja eficaz e que as relações hierárquicas funcionem de maneira eficiente dentro de uma organização.

Princípio da Flexibilidade

A flexibilidade é a qualidade que permite às organizações lidarem com novas demandas, desafios ou oportunidades sem comprometer sua estabilidade e eficiência.

Desse modo, o aludido princípio é de extrema importância em contextos em que as condições externas são altamente voláteis, como em crises econômicas, avanços tecnológicos ou mudanças regulatórias.

A flexibilidade é especialmente relevante no setor público, em que as instituições devem responder a demandas sociais e situações emergenciais de maneira ágil e eficiente.

Por exemplo, durante uma crise de saúde pública, como uma pandemia, a estrutura do sistema de saúde deve ser adaptada rapidamente para atender ao aumento da demanda por atendimento, podendo envolver a criação de hospitais de campanha, a contratação emergencial de profissionais de saúde e a redistribuição de recursos para áreas críticas.

No setor privado, a flexibilidade também é essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Empresas que conseguem adaptar seus produtos, serviços ou modelos de negócio às necessidades dos consumidores e às condições do mercado têm maiores chances de se destacar em ambientes competitivos.

Um exemplo clássico é o de empresas de tecnologia que, ao perceberem mudanças nas preferências dos consumidores, ajustam rapidamente seus produtos para incorporar novas funcionalidades ou tecnologias.

Portanto, é importante notar que a flexibilidade deve ser equilibrada com a necessidade de estabilidade organizacional. Mudanças frequentes e mal planejadas podem gerar incerteza, desorganização e resistência por parte dos colaboradores.

Assim, a aplicação da flexibilidade deve ser acompanhada de um planejamento estratégico adequado, que leve em conta as capacidades e os limites da organização.

Princípio da Continuidade

O princípio da continuidade estabelece que as atividades e operações de uma organização devem ser planejadas e executadas de modo a garantir sua permanência ao longo do tempo, independentemente de mudanças na liderança, nas políticas ou em outros fatores internos e externos.

No setor público, a aplicação do princípio da continuidade é evidente em serviços essenciais como saúde, educação e segurança pública. Por exemplo, uma escola pública deve garantir a continuidade do ano letivo, mesmo diante de mudanças administrativas ou dificuldades financeiras.

Um aspecto importante da continuidade é a preservação da memória institucional. Isso significa que as organizações devem registrar, armazenar e compartilhar informações sobre seus processos, decisões e resultados, para que possam ser consultadas e utilizadas em momentos futuros.

Por exemplo, em um tribunal de justiça, a manutenção de registros detalhados dos processos judiciais é essencial para garantir que decisões futuras sejam tomadas com base em informações confiáveis e completas.

No setor privado, a continuidade é igualmente essencial, especialmente em indústrias que dependem de cadeias de produção complexas.

Um exemplo prático pode ser observado em fábricas que adotam sistemas de manutenção preditiva para evitar falhas nos equipamentos. Ao monitorar regularmente as máquinas e antecipar problemas, essas empresas garantem que a produção continue sem interrupções, minimizando perdas financeiras e assegurando a entrega de produtos aos clientes.

Neste sentido, a continuidade está profundamente conectada à noção de planejamento estratégico. Para que uma organização seja capaz de operar continuamente, é necessário que haja um planejamento de longo prazo que antecipe desafios e estabeleça mecanismos de mitigação de riscos.

FUNÇÕES

A Administração Pública é o aparato técnico e funcional do Estado, responsável por implementar as decisões políticas do governo. Pode ser compreendida sob dois aspectos principais: sentido formal e sentido material.

Sentido Formal

Nesse espectro, o sentido formal refere-se ao conjunto de órgãos, entidades e estruturas instituídos pelo Estado para desempenhar as funções administrativas. Aqui, o foco está na organização administrativa em si, ou seja, nas instituições que compõem o aparato público.

Alguns exemplos são:

- **Ministérios**: o Ministério da Saúde, responsável pela formulação de políticas públicas de saúde, é uma entidade que integra a Administração Pública direta;
- **Secretarias estaduais ou municipais**: a Secretaria de Educação de um município, que administra escolas públicas locais, também faz parte do sentido formal da Administração;
- **Autarquias**: instituições como o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) ou o Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), que desempenham funções específicas e têm autonomia administrativa, são exemplos de entidades que pertencem ao sentido formal da Administração Pública indireta;
- **Empresas estatais**: empresas públicas e sociedades de economia mista, como a Caixa Econômica Federal ou a Petrobras, também se enquadram no sentido formal.

Sentido Material

O sentido material refere-se às atividades e funções realizadas pela Administração Pública para atender às necessidades da sociedade. Aqui, o foco não é a estrutura ou os órgãos em si, mas as ações realizadas para implementar políticas públicas e oferecer serviços à população. Exemplifica-se, portanto, por meio de:

- **Prestação de serviços de saúde**: o atendimento em um hospital público, como cirurgias realizadas pelo SUS (Sistema Único de Saúde), é uma atividade administrativa no sentido material;
- **Manutenção de vias públicas**: a pavimentação de ruas, a instalação de iluminação pública ou a coleta de lixo em um município são exemplos de atividades que se enquadram no sentido material;
- **Educação pública**: a oferta de ensino básico, médio ou superior em escolas e universidades públicas, como o funcionamento das aulas em uma escola estadual, constitui uma função administrativa de caráter material;
- **Segurança pública**: o patrulhamento realizado pela polícia militar ou o combate a incêndios pelos bombeiros são atividades administrativas no sentido material.

De acordo com José Afonso da Silva (2017), a Administração Pública consiste no conjunto de meios institucionais, financeiros e humanos, destinados à execução das decisões políticas. Diferentemente do governo, a Administração pratica atos administrativos — e não atos de governo —, caracterizando-se pela execução concreta das políticas públicas.

A Constituição Federal, de 1988, ainda dedica o Título III, do Capítulo VII, à organização da Administração Pública, tratando de temas como princípios, remuneração, organização funcional, acesso aos cargos públicos e às diretrizes gerais para os servidores. Esses dispositivos visam assegurar a eficiência, moralidade e transparência no desempenho das funções administrativas.

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

PROCESSO ADMINISTRATIVO

Inicialmente, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração que serão muito úteis para o entendimento da matéria. Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem atentar-nos a elas, tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Qual é, afinal, o conceito de Administração que devo levar para minha prova? Segundo Maximiano, "*Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos*"[1].

Esse processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**; assim, podemos sintetizar a definição da seguinte forma:

1 MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

Administração é o processo que tem o intuito de desenvolver o **planejamento** e a **organização**, além de **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 ou influenciar o futuro ou serem 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 você toma a decisão de construir uma casa e, para isso, elabora o planejamento financeiro, decide quando começar e qual a previsão de término, define a "planta" dos cômodos, pesquisa os materiais a serem utilizados etc.

Organização

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. É responsável 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 e distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

Direção

Processo de liderar pessoas através da comunicação e motivação, o que possibilita 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

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.

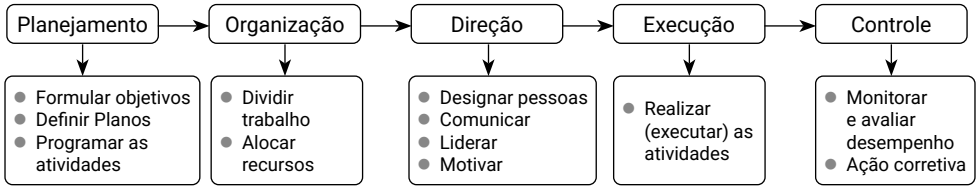
Exemplificando: a execução é a própria construção da casa — erguendo os muros, conectando os canos, "passando" a fiação elétrica etc.

Controle

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

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

Na figura a seguir, condensamos as principais atividades de cada uma das funções administrativas:



Importante!

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

Para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas na sua máxima excelência, pois não adianta planejar bem e não ter alocados os recursos necessários, ou ainda, ter falta de foco nas ações da equipe ou falta de controle nas ações; com isso, estaríamos como um "barco à deriva", sem direção.

- **Processo de Planejamento**

  - **Planejamento Estratégico**: visão, missão e análise SWOT**;**
  - **Planejamento Tático**: elo entre o planejamento estratégico (abrangente/abstrato) e o planejamento operacional (planos específicos e detalhados), que envolve a tomada de decisão interna em uma parte (unidade)

da organização, observando as diretrizes gerais do planejamento estratégico e decompondo esses objetivos em ações de médio prazo.

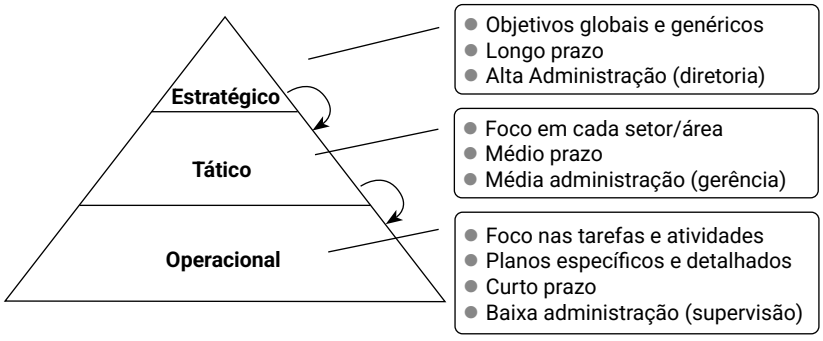
Dessa maneira, é no planejamento tático que se deve detalhar os objetivos de cada setor para que os objetivos propostos no planejamento estratégico se concretizem. Seu principal objetivo é reduzir a incerteza do planejamento estratégico, limitando as variáveis envolvidas através da definição de metas setoriais.

Os componentes do planejamento tático são denominados de planos funcionais (ou administrativos) e representam a "tradução" dos objetivos gerais para cada setor (área). São exemplos de planos funcionais (administrativos):

- planos de recursos humanos;
- planos de *marketing*;
- planos financeiros.

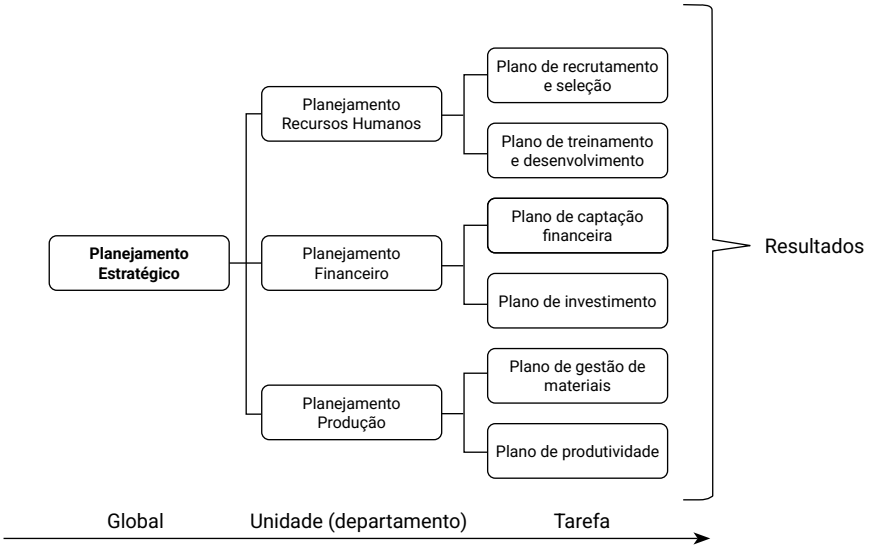
- **Planejamento Operacional:** o planejamento operacional é responsável pela definição de quais atividades devem ser executadas para o alcance dos objetivos traçados e quais recursos são necessários para esta execução. Assim, tem como foco o tempo presente e suas atividades, que devem ser executadas do modo mais eficiente no cotidiano da organização; ou seja, é de curto prazo e constantemente revisado. São exemplos de planos operacionais:

  - procedimentos;
  - atividades;
  - regras e regulamentos.



Para sintetizar, podemos dizer que a alta cúpula define o planejamento estratégico, desdobrado no planejamento tático (planos setoriais), que se interliga com o planejamento operacional (específico e detalhado), orientando a regularidade, certeza e execução eficiente das atividades e tarefas.

Para facilitar o entendimento, observa-se, na figura a seguir, o desdobramento dos três níveis de planejamento:

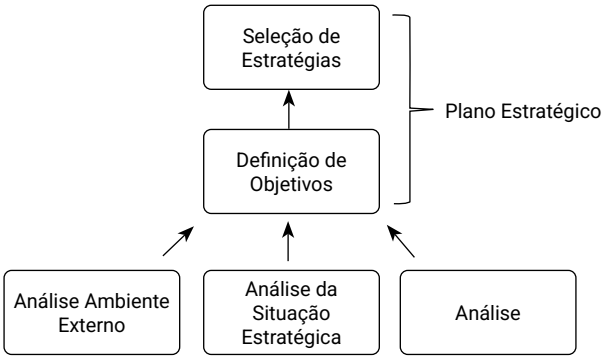


- **Análise Competitiva e Estratégias Genéricas**

A estratégia de uma organização é definida por meio de sua missão, visão e de seus objetivos e geralmente reflete a escolha de como esses objetivos devem ser alcançados, trilhando o melhor caminho com a análise das forças ambientais (internas e externas).

A estratégia escolhida dependerá muito do apetite da organização: algumas empresas preferem enfrentar agressivamente os concorrentes, outras são mais cautelosas e evitam o confronto.

O diagnóstico da posição estratégica atual é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico, e em regra, é obtido através da análise do ambiente interno (forças e fraquezas), do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e da situação estratégica naquele momento. Na figura a seguir, esquematizamos essas etapas da seleção de estratégias:



Os conceitos de estratégia evoluíram bastante durante os últimos anos, e diferentes autores estudaram e categorizaram as estratégias empresariais. Para concursos, dois autores em especial merecem um estudo mais aprofundado: Michel Porter e Igor Ansoff.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: PRODUTIVIDADE, EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Avaliar o desempenho de uma organização requer a análise integrada de variáveis que indicam o quanto ela está sendo bem-sucedida em sua missão institucional. Dentre essas variáveis, destacam-se a produtividade, a eficiência, a eficácia e a efetividade, cada uma com características e enfoques distintos, mas interligados.

A produtividade refere-se à relação entre os produtos ou serviços gerados por uma organização e os recursos utilizados em sua produção. Em outras palavras, trata-se da quantidade de resultados produzidos em função do esforço despendido, podendo ser medida, por exemplo, pela produção por hora de trabalho. No setor público, essa métrica ganha contornos mais complexos, uma vez que nem sempre os resultados são tangíveis, o que exige metodologias mais refinadas para sua mensuração.

A eficiência, por sua vez, relaciona-se com a racionalidade no uso dos recursos. Uma organização é considerada eficiente quando consegue realizar suas atividades com o menor custo possível, sem desperdícios e dentro dos parâmetros estabelecidos de tempo, qualidade e orçamento. O foco aqui está no processo: como a organização executa suas atividades.

A eficácia diz respeito à capacidade da organização de alcançar os objetivos que foram previamente estabelecidos. Trata-se, portanto, do grau de sucesso em termos de resultados, independentemente dos recursos utilizados ou da forma como foram empregados. Uma instituição é eficaz quando atinge suas metas e entrega os resultados esperados à sociedade ou ao público-alvo, atendendo às demandas solicitadas.

Já a efetividade, item muito importante no contexto da administração pública, diz respeito ao impacto das ações organizacionais na realidade social. Envolve, além da entrega de produtos ou do cumprimento de metas, a avaliação dos serviços prestados para identificação de se estão realmente contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população. A efetividade vincula-se, portanto, à relevância e à significância dos resultados em relação aos fins públicos.

É importante destacar que esses quatro elementos, embora distintos, devem ser considerados de forma integrada para uma avaliação mais fiel do desempenho organizacional. Uma instituição pode ser produtiva e eficiente, mas não necessariamente eficaz ou efetiva. No setor público, por exemplo, a efetividade deve ser sempre o norte, pois o objetivo final da ação estatal é o bem-estar coletivo, ainda que isso demande maiores investimentos e tempo.

A compreensão adequada desses conceitos é essencial para a formulação de políticas públicas, o planejamento estratégico organizacional e a implementação de modelos de gestão voltados para resultados.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A avaliação do desempenho organizacional constitui uma ferramenta indispensável à administração moderna, especialmente no setor público, onde a prestação de contas à sociedade é uma exigência constitucional e ética.

No contexto da administração pública, essa avaliação deve ser orientada por critérios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme preconiza o art. 37 da Constituição Federal de 1988. A efetivação desses princípios exige que o desempenho das instituições públicas seja periodicamente analisado, considerando não apenas os indicadores quantitativos, mas também os qualitativos, ligados ao impacto social e à satisfação dos usuários dos serviços públicos.

A avaliação do desempenho organizacional pode assumir diferentes enfoques, a depender da abordagem adotada. A abordagem clássica, por exemplo, privilegia indicadores de produtividade e eficiência, centrando-se nos processos internos e na racionalização dos recursos. Já a abordagem sistêmica compreende a organização como parte de um ambiente mais amplo e valoriza a interação com os diversos públicos envolvidos, dando ênfase à eficácia e à efetividade dos resultados.

Entre os instrumentos mais utilizados para avaliação do desempenho organizacional, destacam-se o Balanced Scorecard (BSC), os sistemas de indicadores de desempenho, as auditorias de desempenho e os relatórios de gestão. O Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1992), é um modelo de gestão estratégica que permite a visualização do desempenho sob quatro perspectivas inter-relacionadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Embora tenha sido desenvolvido originalmente para o setor privado, o BSC tem sido amplamente adaptado para o setor público, permitindo o alinhamento das ações institucionais aos objetivos estratégicos do governo.

No âmbito da administração pública brasileira, a avaliação do desempenho institucional passou a integrar o ciclo de gestão pública com mais vigor a partir da implantação da gestão por resultados, influenciada por modelos gerenciais inspirados no chamado New Public Management. O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) constituem instrumentos que articulam planejamento e avaliação, possibilitando o monitoramento de metas e programas governamentais.

Outro elemento central na avaliação do desempenho organizacional é a definição de indicadores claros,

mensuráveis e compatíveis com os objetivos estratégicos. Esses indicadores devem refletir não apenas os resultados operacionais, mas também os resultados sociais das políticas públicas implementadas. A análise desses dados deve subsidiar a tomada de decisões gerenciais, o redirecionamento de ações e o aprimoramento contínuo dos serviços prestados.

É necessário destacar que a avaliação de desempenho organizacional deve ser um processo contínuo, participativo e transparente. Ela não pode se restringir à coleta de dados estatísticos ou à mera formalidade burocrática, mas sim servir como instrumento de aprendizado organizacional e accountability pública. Sua efetividade está diretamente relacionada ao comprometimento das lideranças, à cultura organizacional voltada para a excelência e à existência de mecanismos de controle social e institucional.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CULTURA ORGANIZACIONAL

CONCEITOS E MUDANÇA

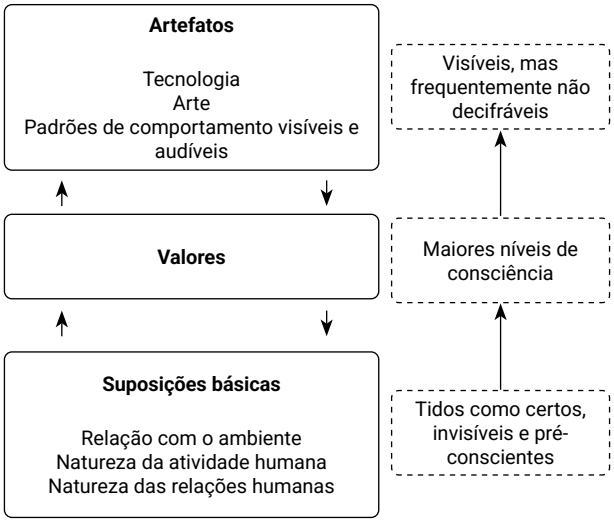
A cultura pode ser compreendida como uma construção coletiva que direciona as ações e comportamentos dos indivíduos na sociedade e nas organizações[2]. Você provavelmente já deve ter ouvido alguém dizer em uma organização algo como "o final de ano está chegando. Vamos começar a preparar o amigo oculto porque a festa de Natal já faz parte da cultura da empresa". Ou ainda: "a reunião começa às 8h, mas já é cultural os 10 minutos de atraso de todos". Esses exemplos combinam com a definição de que a cultura é um sistema de significados aceito publicamente e coletivamente por um determinado grupo em certo momento[3].

A cultura organizacional é frequentemente definida como:

> *[...] o padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas [tradução nossa].* (SCHEIN, 2004, p. 17)

A partir da definição apresentada anteriormente, é possível compreender que a cultura é formada pelas suposições, crenças e valores dos membros da organização. Ao longo do tempo as pessoas desenvolvem certos padrões de comportamentos associados com determinados eventos. Quando o comportamento é aceito coletivamente, ele se torna a forma de correta de fazer as coisas. Assim, sempre que surgir aquela situação novamente, os trabalhadores já sabem como "devem" agir. E aqueles que entram na organização posteriormente vão aprendendo com os veteranos como devem se comportar. Em resumo, podemos dizer que a cultura é a maneira tradicional/costumeira de fazer as coisas na organização, sendo compartilhada por seus membros.

A cultura organizacional é manifestada em três níveis: (1) artefatos visíveis, (2) valores, e (3) pressupostos básicos, conforme apresentado na figura a seguir.



Fonte: Adaptado de Schein (2004, p. 26).

2 SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

3 Pettigrew, A. *On Studying Organizational Cultures.* ***Administrative Science Quarterly,*** n. 4, v. 4, 1979, p. 580-571. Disponível em: https://doi.org/10.2307/2392363. Acesso em: 01 nov. 2022.

O nível dos artefatos é fácil de ser observado, mas difícil de ser compreendido. Os artefatos incluem as características visíveis da cultura, tais como a tecnologia, o *layout*, as vestimentas, a arquitetura etc.

Para compreender os artefatos, pode ser necessário investigar os valores da organização. Apesar de inacessíveis pela observação, os valores podem ser obtidos a partir de conversas com os membros. Além disso, grandes empresas geralmente divulgam sua missão, visão e valores na Internet, seja em sua página institucional ou redes sociais. Um ponto a destacar é que geralmente os trabalhadores costumam falar dos valores que são mais nítidos na organização, ou seja, aquilo que é mais reforçado pela cultura. No entanto, os valores implícitos podem continuar inexplorados.

Dica

Os valores e princípios da Magazine Luiza estão disponíveis em seu site[4] e incluem:
Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento: colocamos as pessoas em primeiro lugar, porque elas são a força e a vitalidade da nossa organização;
Ética: nossas ações e relações são baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem comum;
Simplicidade e Liberdade de Expressão: buscamos a simplicidade em nossas relações e processos, respeitamos as opiniões de todos e estamos abertos a ouvi-las, independentemente da posição que ocupam na Companhia;
Inovação e Ousadia: cultivamos o empreendedorismo na busca de fazer diferente, com iniciativas inovadoras e ousadas;
Regra de Ouro: faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

O último nível, das suposições ou pressupostos básicos, diz respeito às verdades inquestionáveis da organização. Isto é, aquilo que é tido como certo, já que é resultado de um aprendizado contínuo.

É importante destacar também os elementos da cultura organizacional. Tais elementos têm o papel de disseminar a cultura da organização:

- **Valores:** indicam aquilo que é importante para a empresa, ou seja, aquilo que é considerado fundamental para o sucesso organizacional;
- **Normas:** buscam controlar o comportamento das pessoas na organização, restringindo o que pode e o que não pode ser feito;
- **Comunicação:** é a forma como a comunicação é realizada na organização, seja ela formal ou informal;
- **Ritos e cerimônias:** os ritos ocorrem quando há contratação, promoção de um funcionário ou outra situação específica. Por exemplo, pode ser que a entrada de um novo funcionário seja sempre seguida da apresentação do mesmo a todos os departamentos. As cerimônias são eventos que ocorrem costumeiramente nas organizações, tais como celebrações de Natal, comemoração ao Dia das Mães ou dos pais, entre outras;
- **Tabus:** dizem respeito àquilo que não pode ser feito na organização, mas que não é amplamente comentado. Os tabus são aqueles assuntos discutidos nos corredores, mas que ninguém tem coragem (ou abertura) para falar publicamente;
- **Histórias e mitos**: as histórias dizem respeito a situações que realmente aconteceram na organização, enquanto os mitos não são baseados na realidade. Ambos, histórias e mitos, buscam reforçar a cultura da organização;
- **Sagas e heróis:** as sagas são os relatos sobre pessoas que se destacaram na organização. Os heróis são as próprias pessoas que ganharam destaque, seja porque fundaram a empresa, contribuíram significativamente pelo seu crescimento ou outro motivo;
- **Crenças e pressupostos:** são as verdades inquestionáveis presentes na organização e, por isso, não se modificam com frequência.

Por fim, ressalta-se que a cultura não é permanente ou inalterável. No entanto, também não é possível alterá-la da noite para o dia. A mudança da cultura organizacional é viável, mas requer planejamento e envolvimento de todas as áreas e níveis da organização.

AUTORIDADE, PODER E INFLUÊNCIA

Há três dimensões que se destacam na configuração das relações interpessoais e estruturais: a autoridade, o poder e a influência, esses elementos não se apresentam de forma isolada, mas interagem para moldar a dinâmica organizacional, impactando tanto a estrutura formal quanto os processos informais que sustentam o ambiente de trabalho.

A autoridade, no contexto organizacional, é geralmente compreendida como o direito legítimo, conferido por normas e estruturas hierárquicas, de tomar decisões e direcionar a conduta dos demais membros, pois trata-se de uma prerrogativa formal, sustentada por regulamentos, cargos e responsabilidades previamente estabelecidas. Ela também permite que haja ordem e coordenação, assegurando que as metas institucionais sejam perseguidas com base em parâmetros claros. Entretanto, seu exercício não se limita a comandos ou ordens; ele pressupõe também legitimidade perante os subordinados, que a reconhecem como válida e necessária. Quando uma autoridade é exercida de forma coerente com os valores organizacionais e em harmonia com a cultura vigente, tende a ser mais aceita e eficaz, pois transmite segurança e previsibilidade às relações de trabalho.

Já o poder apresenta uma dimensão mais ampla e flexível, não estando restrito às estruturas formais da organização, podendo ser definido como a capacidade de um indivíduo ou grupo de mobilizar recursos, controlar informações, direcionar decisões ou influenciar comportamentos, independentemente da posição ocupada na hierarquia. O poder, diferentemente da autoridade, pode ter origens diversas: pode emanar do conhecimento técnico, do domínio de informações estratégicas, da capacidade de articulação ou até mesmo da rede de relacionamentos interpessoais. Assim, ele se manifesta tanto de forma institucionalizada, em cargos de chefia e gestão, quanto de maneira informal, por meio de lideranças reconhecidas pelos pares. É nesse sentido que se afirma que o poder se sustenta não apenas em regulamentos, mas também na percepção e aceitação de quem o observa.

4 Disponível em: https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Cultura--Missao-e-Valores. Acesso em: 31 out. 2022.