

Ministério Público do Amapá - MP-AP

MP-AP

**Técnico Ministerial – Especialidade:
Apoio Administrativo**

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ ORTOGRAFIA E ACENTUAÇÃO.....	11
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	13
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.....	15
■ RELAÇÃO DO TEXTO COM SEU CONTEXTO HISTÓRICO	23
■ DENOTAÇÃO E CONOTAÇÃO	23
■ DISCURSO DIRETO, DISCURSO INDIRETO E DISCURSO INDIRETO LIVRE	24
■ INTERTEXTUALIDADE	26
■ FIGURAS DE LINGUAGEM	29
■ MORFOSSINTAXE	33
FLEXÃO NOMINAL.....	35
PRONOMES	40
FLEXÃO VERBAL: CORRELAÇÃO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	44
Vozes do Verbo	46
COORDENAÇÃO	57
SUBORDINAÇÃO.....	58
REGÊNCIA NOMINAL E REGÊNCIA VERBAL.....	61
CONCORDÂNCIA NOMINAL E CONCORDÂNCIA VERBAL.....	63
■ ELEMENTOS ESTRUTURAIS E PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE PALAVRAS.....	69
■ SINONÍMIA E ANTONÍMIA	74
■ PONTUAÇÃO	74
■ CONECTIVOS.....	77
■ REDAÇÃO	78
CONFRONTO E RECONHECIMENTO DE FRASES CORRETAS E INCORRETAS; ORGANIZAÇÃO E REORGANIZAÇÃO DE ORAÇÕES E PERÍODOS; EQUIVALÊNCIA E TRANSFORMAÇÃO DE ESTRUTURAS	78

REDAÇÃO DISCURSIVA.....	89
■ INTRODUÇÃO À REDAÇÃO DISCURSIVA.....	89
NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL.....	117
■ A CONSTITUIÇÃO	117
CONCEITO	117
CLASSIFICAÇÃO.....	117
O CONSTITUCIONALISMO.....	120
■ PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988.....	121
■ DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS	124
DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS	125
DIREITOS SOCIAIS.....	146
DA NACIONALIDADE	153
DIREITOS POLÍTICOS	156
■ ORGANIZAÇÃO DO ESTADO	159
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	172
DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	182
■ ORGANIZAÇÃO DOS PODERES	185
■ PODER LEGISLATIVO.....	186
ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIA DO CONGRESSO NACIONAL.....	186
PROCESSO LEGISLATIVO	187
FISCALIZAÇÃO CONTÁBIL, FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	194
■ PODER EXECUTIVO.....	196
ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA.....	197
■ PODER JUDICIÁRIO	199
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	200
ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO	213
■ FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA.....	224
MINISTÉRIO PÚBLICO	224
COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIAS	224

ORGANIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP).....	227
ADVOCACIA PÚBLICA.....	228
DEFENSORIA PÚBLICA	229
LEGISLAÇÃO.....	235
■ CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO AMAPÁ: CAPÍTULO IV, SEÇÃO I.....	235
■ LEI ESTADUAL Nº 066/1993 (REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DO ESTADO DO AMAPÁ E ALTERAÇÕES).....	240
■ LEI ESTADUAL Nº 2.621/2021 (SERVIÇOS AUXILIARES DO MP-AP E PLANO DE CARREIRAS DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ).....	245
■ LEI Nº 8.625/1993 (LEI ORGÂNICA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO).....	247
■ LEI ESTADUAL Nº 079/2013 (LEI ORGÂNICA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ).....	256
RACIOCÍNIO LÓGICO-MATEMÁTICO	261
■ ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS.....	261
DEDUZIR NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAR AS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECEER A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES.....	262
■ COMPREENSÃO E ELABORAÇÃO DA LÓGICA DAS SITUAÇÕES: FORMAÇÃO DE CONCEITOS, DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS	262
RACIOCÍNIO VERBAL	262
RACIOCÍNIO MATEMÁTICO	263
RACIOCÍNIO SEQUENCIAL.....	263
ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL	263
■ COMPREENSÃO DO PROCESSO LÓGICO QUE, A PARTIR DE UM CONJUNTO DE HIPÓTESES, CONDUZ, DE FORMA VÁLIDA, A CONCLUSÕES DETERMINADAS.....	263
■ NOÇÕES BÁSICAS DE PROPORCIONALIDADE E PORCENTAGEM	264
PROBLEMAS ENVOLVENDO REGRA DE TRÊS SIMPLES	268
CÁLCULOS DE PORCENTAGEM	269
ACRÉSCIMOS E DESCONTOS	271

NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	275
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTE WINDOWS).....	275
NOÇÕES DE GERENCIAMENTO DE ARQUIVOS LOCAIS	275
■ SOFTWARES UTILITÁRIOS	294
UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES UTILITÁRIOS	294
Compactadores de Arquivos.....	294
Clientes de E-Mails.....	297
Reprodutores de Vídeo	299
Visualizadores de Imagens	300
Antivírus.....	302
■ AMBIENTES DE REUNIÕES VIRTUAIS	303
MICROSOFT TEAMS.....	303
ZOOM.....	309
GOOGLE MEET	309
■ FERRAMENTAS DE TRANSCRIÇÃO AUTOMÁTICA DE REUNIÕES	310
■ DISPOSITIVOS DE ENTRADA E SAÍDA.....	310
MOUSE, TECLADO, WEBCAM, SCANNER, FONES DE OUVIDO/HEADSET, IMPRESSORA	310
■ EDIÇÃO INTERMEDIÁRIA DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES	313
AMBIENTES MICROSOFT OFFICE E GOOGLE WORKSPACE	313
■ NOÇÕES SOBRE INTEGRAÇÃO DE FERRAMENTAS DE ESCRITÓRIO COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL – IA.....	349
COPILOT	349
GEMINI.....	351
■ REDES DE COMPUTADORES.....	351
CONCEITOS BÁSICOS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INTERNET E INTRANET	351
PROGRAMAS DE NAVEGAÇÃO (MICROSOFT EDGE, MOZILLA FIREFOX E GOOGLE CHROME) E SUAS EXTENSÕES DE PRODUTIVIDADE.....	352
BUSCA E PESQUISA AVANÇADA NA INTERNET.....	358
■ PROGRAMAS DE CORREIO ELETRÔNICO (GMAIL E OUTLOOK).....	362
■ USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA PESQUISA JURÍDICA E DOCUMENTAL	365
■ NOÇÕES DE SEGURANÇA DIGITAL: PROCEDIMENTOS DE SEGURANÇA.....	366

PROTEÇÃO CONTRA VÍRUS, WORMS, MALWARE E PRAGAS VIRTUAIS.....	366
APLICATIVOS PARA SEGURANÇA: ANTIVÍRUS, FIREWALL, ANTI-SPYWARE E ETC – PREVENÇÃO CONTRA PHISHING E GOLPES DIGITAIS.....	376
BOAS PRÁTICAS NO USO DE SENHAS	381
AUTENTICAÇÃO DE DOIS FATORES (2FA).....	382
■ PROCEDIMENTOS DE BACKUP	382
ARMAZENAMENTO DE DADOS NA NUVEM (CLOUD STORAGE): NOÇÕES DE GERENCIAMENTO DE ARQUIVOS EM REDE E NUVEM EM AMBIENTE CORPORATIVO	382
■ AUTOMAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	387
NOÇÕES DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO DIREITO E À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	388
AUTOMAÇÃO DE DOCUMENTOS E WORKFLOWS ADMINISTRATIVOS COM IA	389
■ GOVERNANÇA DIGITAL E COMPLIANCE	389
NOÇÕES DE COMPLIANCE DIGITAL.....	389
■ LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD).....	390
■ NORMAS E BOAS PRÁTICAS DE CONFORMIDADE DIGITAL EM ÓRGÃOS PÚBLICOS	390
■ TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO.....	390
PROCESSOS ELETRÔNICOS E DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	391
SISTEMAS DE PROCESSO ELETRÔNICO.....	391
NOÇÕES SOBRE INTEROPERABILIDADE ENTRE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS E JURÍDICOS.....	392
■ IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ATIVIDADES JURÍDICAS E ADMINISTRATIVAS.....	392
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	397
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS.....	397
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA E FINALIDADES	397
CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	402
■ CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA.....	403
EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	404
■ GESTÃO DA QUALIDADE	407
■ GESTÃO DE PESSOAS	421
■ COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS	423

■ GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS	426
■ PROCESSO ORGANIZACIONAL	428
PLANEJAMENTO	428
Negócio	432
Missão	433
Visão De Futuro	434
Valores	435
DIREÇÃO	436
COORDENAÇÃO E COMUNICAÇÃO	437
CONTROLE E AVALIAÇÃO	438
■ GESTÃO ESTRATÉGICA DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO	440
■ DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	441
■ ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO	442
■ TIPOS DE DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO	444
■ GOVERNANÇA	449
■ GOVERNABILIDADE	453
■ GESTÃO DE RISCO	454
■ GESTÃO POR PROCESSOS	457
■ GESTÃO POR PROJETOS	468
■ GESTÃO DE CONTRATOS	474
■ NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO	481
ORÇAMENTO NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988	481

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA E FINALIDADES

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 contexto, é essencial que os administradores conheçam os diversos conceitos relacionados à estrutura organizacional. O ponto de partida para esse assunto é compreender a existência e as características da estrutura formal e da estrutura informal.

Estrutura Formal x Estrutura Informal

Em regra, a **estrutura formal** é planejada e representada pelo organograma da empresa. É a estrutura oficial da organização, em que 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 indica, corresponde a uma rede de relacionamentos não oficial, não estabelecida nem reconhecida pela estrutura formal. Ela está presente em todas as organizações por meio das relações sociais e pessoais entre os membros da empresa.

Um dos pontos positivos de se incentivar a estrutura informal é sua capacidade de ampliar os relacionamentos interpessoais, o que proporciona maior agilidade ao processo decisório.

Dica

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

No quadro a seguir, 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.

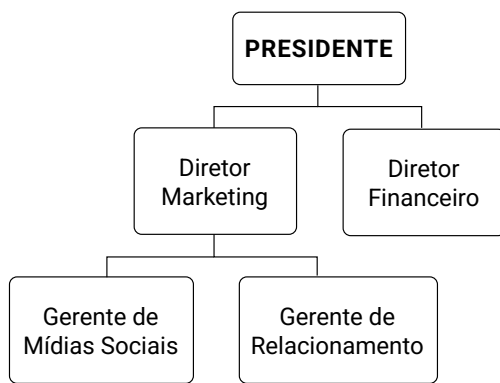
A escolha da melhor estrutura a ser adotada pela organização depende dos seguintes elementos: cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade, especialização do trabalho, centralização e descentralização.

● 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 a seguir, 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.



Durante muito tempo, o conceito de cadeia de comando esteve atrelado ao princípio da unidade de comando, segundo o qual cada subordinado deveria se reportar a apenas um único superior.

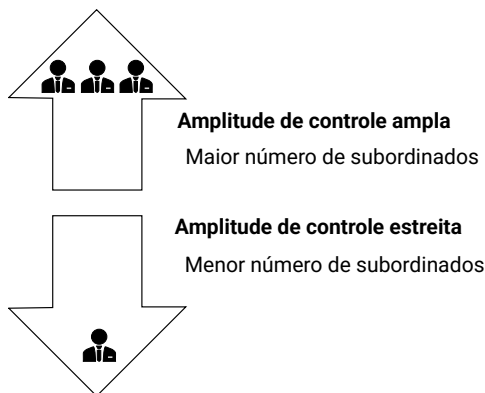
Atualmente, com a evolução das relações pessoais e com a facilidade da tecnologia, essa premissa de subordinação somente em relação a um único chefe está sendo cada vez menos utilizada pelas organizações modernas.

Hoje, as organizações modernas priorizam uma amplitude de comando mais ampla.

● 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, mais ampla (ou larga) será a amplitude de controle. Em contrapartida, quanto menor o número de subordinados, mais estreita será a amplitude administrativa.



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. Nesse caso, 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, como diretores, chefes, supervisores e gerentes.

No contexto da ciência da administração, é importante lembrar, para fins de prova, que autoridade representa o direito legal dessas figuras de exercerem direção e/ou comando sobre o comportamento dos subordinados — ou seja, dos colaboradores posicionados 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, infere-se que a autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes são responsáveis pelo desempenho de seus colaboradores, as organizações lhes conferem 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.

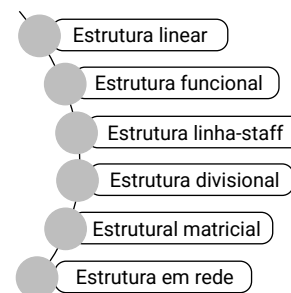
● Tipos de Estrutura

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.

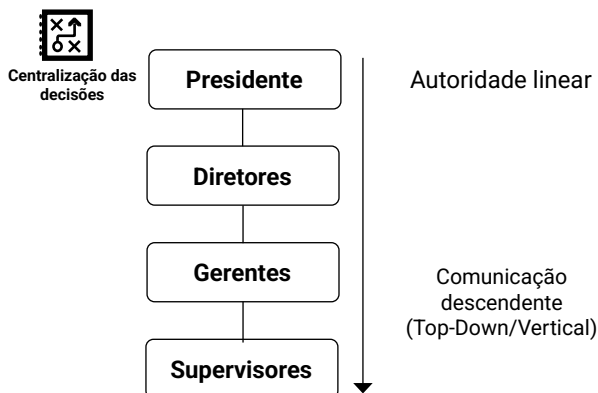
Na figura a seguir, podemos visualizar os principais tipos de estruturas encontrados em uma organização:



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.

Nesse tipo de estrutura, a autoridade está centralizada em um único cargo, que detém autoridade exclusiva sobre seus subordinados.

Assim, o “chefe” exerce uma autoridade linear e única, fundamentada no princípio escalar da unidade de comando, com responsabilidades claramente definidas 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.

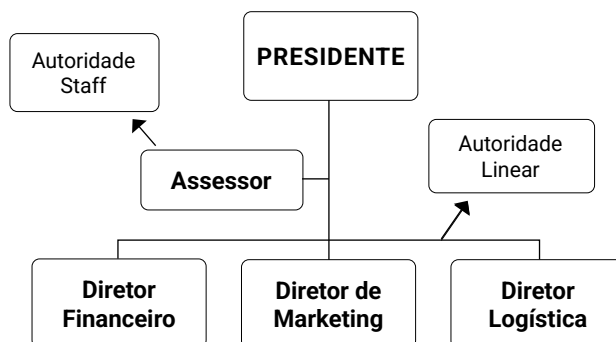
Normalmente, as organizações iniciam suas atividades tendo como base a estrutura funcional. Sua utilização é apropriada às empresas menores, que atuam em ambientes estáveis e previsíveis, tendo seu foco na especialização das funções.

No quadro a seguir, 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

A **estrutura linha-staff** reúne os pontos positivos das estruturas linear e funcional, preservando a autoridade de linha — responsável pelo alcance dos objetivos básicos e resultados — e criando a autoridade de staff, que se encarrega de oferecer 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 têm 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.

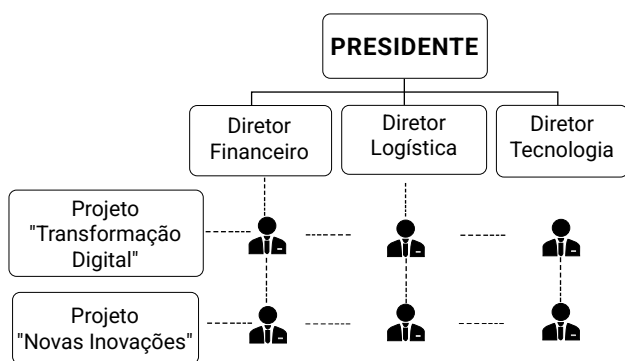
Sintetizando o conceito: é como se fossem diversas empresas dentro de uma só organização; dessa forma, cada divisão tem seu próprio setor de produção, marketing, recursos humanos etc.

No entanto, como desvantagens, temos:

- a **perda da visão macro da organização**, uma vez que cada divisão atua de forma independente, comprometendo a integração entre elas;
- a **menor economia de escala**, pois cada setor é replicado em todas as divisões, o que geralmente resulta na duplicação de funções e no aumento dos 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: o gerente funcional e o gerente do projeto).

Dica

Não há unidade de comando na estrutura matricial.

Entretanto, essa violação ao princípio da unidade de comando pode gerar conflitos entre as chefias e dificultar a coordenação e a comunicação — além de, muitas vezes, causar dúvidas aos subordinados, que podem não saber distinguir corretamente 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, surgiu a estrutura em rede, network ou virtua, baseada em parcerias voltadas a projetos e ao compartilhamento de informações, caracterizando-se pela ausência de fronteiras (estrutura 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:** diz respeito à utilização de novas tecnologias, agilizando os fluxos de informações vitais para o desenvolvimento das 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 a distribuição deste poder entre os níveis mais baixos da hierarquia.

A autoridade ou tarefa (atividade) é descentralizada por meio 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
● A autoridade para decidir está no topo da organização ● Decisão da alta cúpula	● 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 forma, a descentralização entre departamentos é formal e modifica a divisão do trabalho. Por esse motivo, tende a ser mais duradoura e apresentar um alcance maior do que a simples delegação entre indivíduos.

Para facilitar a compreensão, o quadro a seguir resume 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 ao 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, ao perceber a necessidade de agilizar as decisões, adotou uma política de descentralização de poder. Com isso, todos os colaboradores passaram a ter autoridade para tomar decisões no momento em que o problema ocorre, sem a necessidade de autorização do gerente.

Após a implantação dessa nova política, ocorreu uma situação semelhante à relatada anteriormente: um hóspede reclamou que, em seu quarto, o chuveiro e o ar-condicionado não estavam funcionando.

Como o recepcionista já estava capacitado para lidar com a situação, no momento da reclamação ofereceu a diária gratuita ao hóspede, explicando que o principal objetivo do hotel é a satisfação do cliente e, por isso, não haveria cobrança pela 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.

Desse caso prático, podemos concluir que, 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.

Coordenação

A coordenação é a função que busca integrar as atividades dos diversos setores e colaboradores de uma organização. Seu objetivo é harmonizar os esforços individuais e coletivos para que se dirijam ao alcance dos objetivos organizacionais.

Uma estrutura bem desenhada pode até mesmo dispor corretamente os recursos, mas é a coordenação que garante que esses elementos atuem de forma sinérgica, evitando duplicidade de esforços, conflitos entre departamentos e paralisações no fluxo de trabalho.

Na prática, a coordenação envolve a alocação estratégica de tarefas, a priorização de atividades interdependentes e o equilíbrio entre a autonomia das unidades e a coesão institucional.

Em contexto público, ela se revela ainda mais importante diante da complexidade dos processos governamentais, do elevado número de atores envolvidos e da necessidade de prestação de serviços contínuos e de qualidade à população.