

Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto - SP

Agente Administrativo

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS	9
LITERÁRIOS E NÃO LITERÁRIOS.....	11
■ SINÔNIMOS E ANTÔNIMOS.....	12
■ SENTIDO PRÓPRIO E FIGURADO DAS PALAVRAS	12
■ PONTUAÇÃO	12
■ CLASSES DE PALAVRAS – EMPREGO E SENTIDO QUE IMPRIMEM ÀS RELAÇÕES QUE ESTABELECEM	16
ARTIGO	16
NUMERAL.....	16
SUBSTANTIVO	16
ADJETIVO.....	18
ADVÉRPIO	20
PRONOME	22
Colocação Pronominal	25
VERBO	25
PREPOSIÇÃO	29
CONJUNÇÃO.....	31
■ REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	32
■ CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL	34
■ CRASE	38
MATEMÁTICA.....	51
■ NÚMEROS RACIONAIS NAS SUAS REPRESENTAÇÕES FRACIONÁRIA OU DECIMAL.....	51
SITUAÇÕES-PROBLEMA ENVOLVENDO: ADIÇÃO, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO E DIVISÃO	51
POTENCIAÇÃO E RADICIAÇÃO	53
■ MÍNIMO MÚLTIPLO COMUM E MÁXIMO DIVISOR COMUM.....	53
■ RAZÃO E PROPORÇÃO	56

REGRA DE TRÊS SIMPLES	59
REGRA DE TRÊS COMPOSTA.....	61
PORCENTAGEM	63
■ EQUAÇÕES DO 1º OU DO 2º GRAU	65
SISTEMA DE EQUAÇÕES DO 1º GRAU	72
■ GRANDEZAS E MEDIDAS – QUANTIDADE, TEMPO, COMPRIMENTO, SUPERFÍCIE, CAPACIDADE E MASSA	74
■ RELAÇÃO ENTRE GRANDEZAS – TABELA OU GRÁFICO	77
■ TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO – MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES	81
■ NOÇÕES DE GEOMETRIA – FORMA, ÂNGULOS, ÁREA, PERÍMETRO, VOLUME	81
TEOREMA DE PITÁGORAS	85
TEOREMA DE TALES.....	87
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	107
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	107
■ PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	115
PRINCÍPIOS EXPLÍCITOS E IMPLÍCITOS	115
■ ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	118
■ ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	131
■ CONHECIMENTOS BÁSICOS DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS (LEI Nº 14.133/2021) E ALTERAÇÕES	155
■ ROTINA ADMINISTRATIVA	206
■ ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS: CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA ARQUIVOLOGIA.....	207
Tipos De Arquivo	214
GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	219
PROTOCOLO.....	221
■ ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA REPARTIÇÃO PÚBLICA.....	223
■ AGENDA	225
■ USO E MANUTENÇÃO PREVENTIVA DE EQUIPAMENTOS	226
■ ECONOMIA DE SUPRIMENTOS.....	228

■ COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E SOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	230
■ HIERARQUIA E RELAÇÕES PESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO	233
■ EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO	237
■ ASPECTOS GERAIS DA REDAÇÃO OFICIAL	238
CONCISÃO, CLAREZA E EDITORAÇÃO DE TEXTOS (MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – 3ª EDIÇÃO, REVISTA, ATUALIZADA E AMPLIADA)	238
Linguagem e Impessoalidade dos Atos e Comunicações Oficiais (Ofício, E-Mail, Mensagem)	239
Definição, Formalidade e Padronização da Correspondência Oficial.....	242
Documentos Oficiais: Tipos, Composição e Estrutura da Redação Oficial.....	252

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

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

Durante este 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.

Inicialmente, 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;
- a gestão de processos;
- a gestão de contratos; e
- o processo licitatório.

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

CONCEITOS INICIAIS

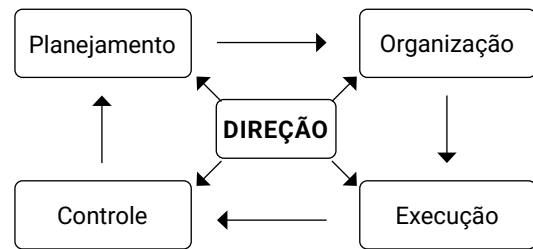
Primeiro, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração, os quais serão muito úteis no entendimento de toda a matéria.

Ouvimos a palavra “administração” com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem nos atentarmos muito, 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 consiste em um processo contínuo de tomada de decisões voltadas à melhor utilização dos recursos disponíveis, com o intuito de atingir determinados 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 ser 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, pesquisam-se 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, então, por distribuir os recursos e as tarefas, resultando, assim, na estrutura organizacional.

Exemplificando: definidos os parâmetros gerais no planejamento, chega o momento de alocar os custos por meio do orçamento e distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obras, pedreiros).

Direção (Liderança)

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

É considerada a função mais complexa entre as 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 estabelecidos.

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 por meio do planejamento, da organização, da direção e da 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. Caso alguma ação não esteja saindo da forma correta, 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.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas em sua máxima excelência, pois não adianta planejar bem e não ter os recursos necessários alocados, ou, ainda, haver falta de foco nas ações da equipe, tampouco ausência de controle — com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

I 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 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.

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, 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.

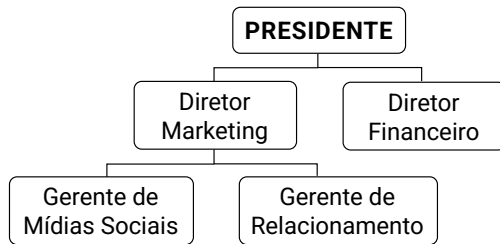
A escolha da melhor estrutura a ser adotada pela organização depende dos seguintes elementos: cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade, especialização do trabalho, centralização e descentralização.

● 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.

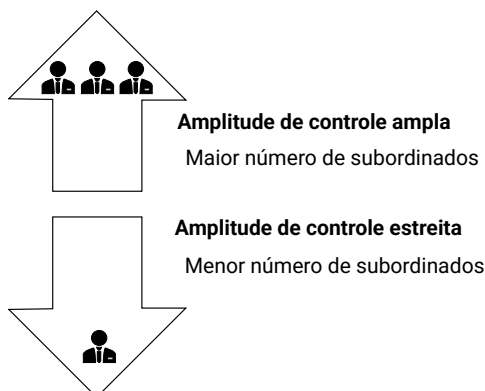
Atualmente, com a evolução das relações pessoais e com a facilidade da tecnologia, essa premissa de subordinação somente em relação a um único chefe está sendo cada vez menos utilizada pelas organizações modernas.

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.

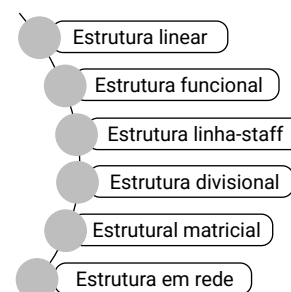
● Tipos de Estrutura

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.

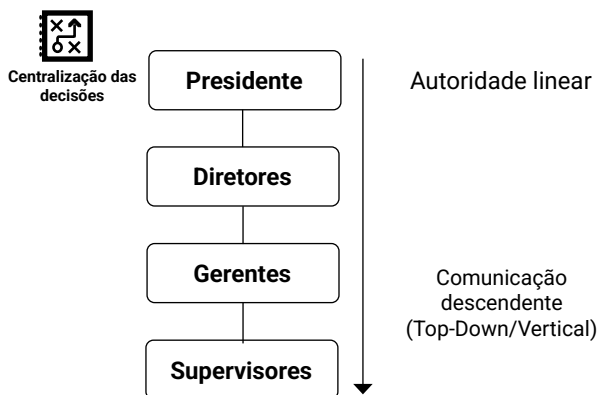
Na figura a seguir, podemos visualizar os principais tipos de estruturas encontrados em uma organização:



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.

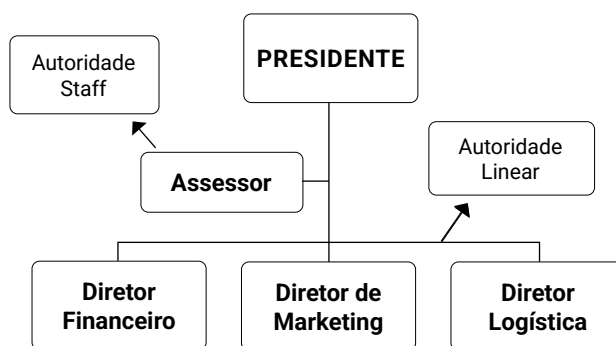
Normalmente, as organizações iniciam suas atividades tendo como base a estrutura funcional. Sua utilização é apropriada às empresas menores, que atuam em ambientes estáveis e previsíveis, tendo seu foco na especialização das funções.

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.

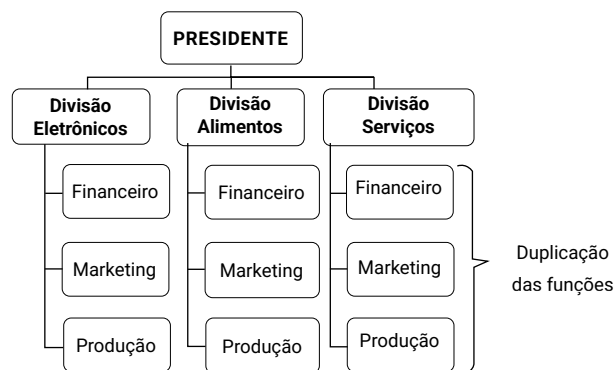
Nessa estrutura, as organizações agregam suas atividades e recursos em divisões, em conformidade com as características de seus produtos, especificidades dos mercados e necessidades de seus clientes.

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

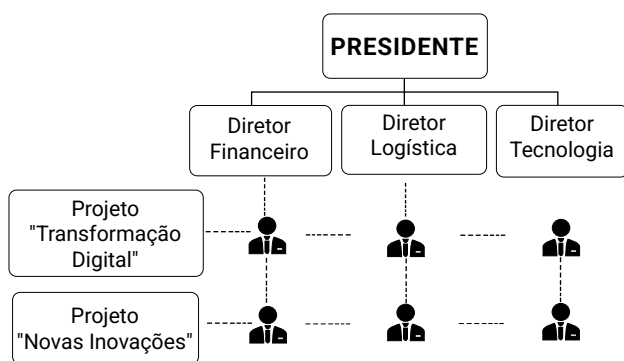
Sintetizando o conceito: é como se fossem diversas empresas dentro de uma só organização; dessa forma, cada divisão tem seu próprio setor de produção, marketing, recursos humanos etc.

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.

I 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.

| COMUNICAÇÃO

A comunicação, por sua vez, é o instrumento pelo qual as informações circulam entre os diversos níveis e setores da organização. Ela é fundamental para a efetiva implementação das decisões administrativas, para a orientação de equipes e para a construção de um ambiente colaborativo.

Uma comunicação clara, objetiva e transparente contribui para a redução de erros operacionais, fortalece a confiança entre os membros da organização e proporciona maior agilidade na tomada de decisões.

No setor público, onde há forte responsabilização perante a sociedade, a comunicação também desempenha papel estratégico na prestação de contas (*accountability*), na gestão de crises e na mobilização da equipe em torno das diretrizes governamentais.

Além da comunicação vertical (entre níveis hierárquicos distintos), é importante destacar a comunicação horizontal (entre departamentos e setores), especialmente em ambientes de estruturas matriciais ou em rede, nos quais a cooperação intersetorial é vital para o funcionamento das políticas públicas.

| AVALIAÇÃO

A avaliação é o processo de **medição sistemática do desempenho organizacional**, seja ele relacionado a pessoas, processos, programas ou serviços públicos. Seu propósito é verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados e, em caso negativo, identificar os fatores limitadores, propondo ações corretivas.

A prática avaliativa é uma ferramenta de gestão estratégica, pois fornece subsídios para a tomada de decisão baseada em evidências, permite a comparação entre metas e resultados e incentiva a busca por melhorias contínuas.

A avaliação está diretamente relacionada aos princípios da **eficiência, eficácia e efetividade**, e tem sido cada vez mais exigida por órgãos de controle, cidadãos e instituições internacionais.

É importante frisar que a avaliação, para ser útil, deve ser integrada desde o planejamento das ações, garantindo que os indicadores de desempenho e os critérios de sucesso estejam previamente definidos.

Ela não deve se limitar a aferir resultados, mas também deve observar o processo, promovendo ajustes dinâmicos e oportunos.

| DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização corresponde à especialização horizontal nas empresas, realizada por meio da criação de departamentos responsáveis pelas atividades organizacionais.

Atualmente, parte da literatura especializada prefere utilizar o termo “**estruturação**”, já que esse processo forma unidades ou frações organizacionais, que podem assumir a forma de divisões, gerências, superintendências, conselhos ou departamentos.

Nesse sentido, estruturação (ou departamentalização) pode ser conceituada como uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais, definidas conforme um critério predeterminado, com o objetivo de adequar melhor a estrutura organizacional à sua dinâmica de ação.

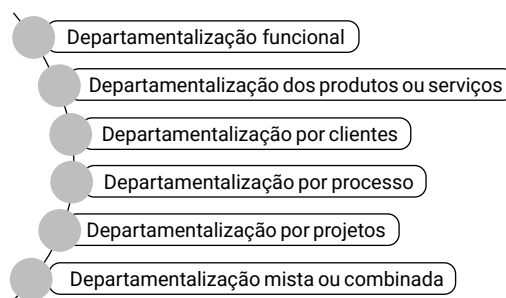
Nessa perspectiva, o professor Chiavenato (2011) — um dos maiores especialistas em administração e bastante citado pelas bancas examinadoras — ensina: “*o desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e ao seu desdobramento em unidades, departamentos ou divisões*”.

E quais são os objetivos da departamentalização?

- **Aproveitar a especialização:** utilizar a qualificação dos colaboradores de forma estratégica, alocando cada um em funções que favoreçam o aumento da eficiência;
- **Maximizar os recursos disponíveis:** o agrupamento ou reajuste das atividades possibilita a otimização dos recursos por meio da estruturação das unidades;
- **Controlar:** a departamentalização delimita claramente as responsabilidades, o que facilita o controle;
- **Coordenar:** com departamentos bem definidos, a coordenação torna-se mais integrada e ágil, evitando ajustes posteriores;
- **Reduzir conflitos:** embora os conflitos existam e raramente sejam eliminados, a alocação transparente das responsabilidades tende a minimizá-los.

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

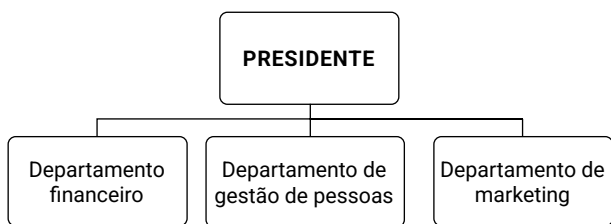
A departamentalização funcional, também chamada de departamentalização por funções, é a técnica de estruturação mais simples e a mais utilizada pelas organizações.

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 a seguir, temos um exemplo da departamentalização por funções:



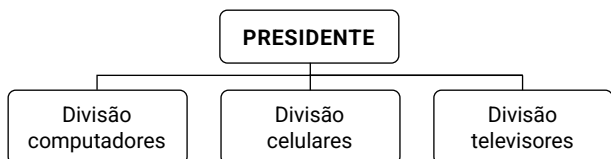
Departamentalização por Produtos ou Serviços

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

Entre as vantagens, podem ser destacadas: a facilidade de mensurar os resultados, a possibilidade de adquirir maior conhecimento sobre o produto e a melhor coordenação das atividades-fim relacionadas à sua fabricação.

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

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



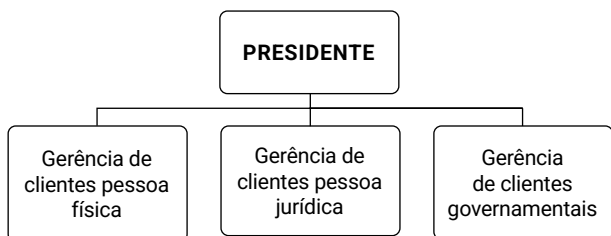
Departamentalização por Clientes

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

A departamentalização por clientes é fundamental quando a organização atende públicos com necessidades distintas, o que justifica um atendimento personalizado para cada tipo de clientela. Além disso, permite ao gestor direcionar recursos e pessoas específicas para atender às demandas de cada grupo de clientes.

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

Para facilitar o aprendizado, um exemplo clássico é o atendimento personalizado realizado pelas instituições financeiras para diferentes tipos de clientes: gerência pessoa física (classe “A”), gerência pessoa jurídica de grande porte e gerência voltada a microempresas.

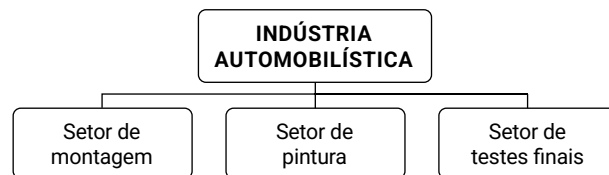


Departamentalização por Processo

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

Esse tipo de estruturação consiste na “quebra” do produto em partes sequenciais, nas quais as pessoas são alocadas para sua execução.

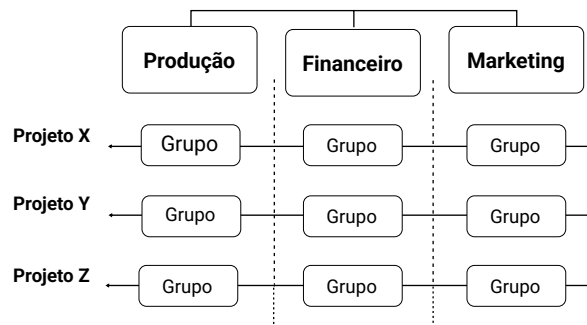
Como exemplo, podemos citar a indústria automobilística, na qual encontramos setores específicos para cada processo, tais como: montagem, pintura, testes finais.



Departamentalização por Projetos

Esse tipo de departamentalização geralmente adota a estrutura matricial, que envolve a utilização de profissionais com alta qualificação técnica atuando simultaneamente em suas funções administrativas e em projetos específicos.

Assim, uma das principais vantagens dessa estruturação é o elevado grau de flexibilidade e adaptabilidade às novas ideias, além de possibilitar a maximização da mão de obra, já que, muitas vezes, os colaboradores participam de diversos projetos ao mesmo tempo, reduzindo o tempo ocioso.



Departamentalização Mista ou Combinada

Consiste na 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 ente federativo, sendo os órgãos 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 são criadas pelo ente federativo, têm personalidade jurídica própria e apresentam 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.

O Poder Executivo exerce a função administrativa de forma típica ou finalística, ou seja, toda atividade pública que não se enquadra como função legislativa nem jurisdicional, atuando de maneira residual em relação a estas. A função administrativa abrange o fomento, a polícia administrativa, o serviço público e a intervenção.

Por meio do **fomento**, o Estado estimula os particulares a desenvolverem suas atividades privadas, já que existe um interesse indireto da coletividade, considerando que é inviável ao Estado assumir todas as atividades voltadas ao interesse público.

A **polícia administrativa** consiste na limitação da atividade do particular em prol do interesse público. Assim, ainda que o particular seja incentivado a desempenhar suas atividades, deverá respeitar certos limites para que estas se alinhem ao interesse da coletividade. Por exemplo, ao abrir um restaurante, será necessário obedecer às normas de vigilância sanitária; da mesma forma, os motoristas de veículos devem cumprir as regras de trânsito.

O **serviço público** tem como finalidade atender direta e imediatamente ao interesse coletivo, seja por meio dos próprios órgãos e entidades públicas, seja por particulares delegatários da prestação. Exemplos de serviços públicos incluem o fornecimento de energia elétrica e o transporte coletivo.

A **intervenção** pode ocorrer de forma direta ou indireta. Será **direta** quando o Estado exercer atividade econômica por meio da criação de empresas públicas e sociedades de economia mista, competindo no mercado em igualdade de condições com os particulares.

Já a intervenção será **indireta** quando o Estado apenas regular as atividades econômicas, o que se dá, por exemplo, por meio das agências reguladoras responsáveis por setores específicos.

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, estabelece-se a separação entre administração pública e governo, sendo este definido por Hely Lopes Meirelles (1998) como a “*expressão política de comando, de iniciativa de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente*”.

Assim, os atos de governo correspondem às decisões políticas fundamentais, tomadas conforme os parâmetros da norma constitucional, enquanto a Administração Pública se limita à execução dessas políticas.

Por exemplo, cabe ao governo a função política de elaborar planos governamentais, cuja execução fica a cargo dos 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 abordado no direito constitucional, que trata da forma e do sistema de governo. Já o direito administrativo dedica-se ao estudo da função administrativa em seu sentido estrito.

REFERÊNCIAS

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23ª ed., p. 65. São Paulo: Malheiros, 1998.
CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PRINCÍPIOS EXPLÍCITOS E IMPLÍCITOS

Os princípios do direito administrativo podem ser encontrados, em grande parte, na Constituição Federal, de 1988, na Lei nº 9.784, de 1999, e no Decreto-Lei nº 200, de 1967. Além disso, eles podem ser classificados em implícitos e explícitos.

Desse modo, são os princípios expressos previstos no Texto Constitucional, mais especificamente no *caput*, do art. 37, segundo o referido dispositivo:

Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** [...].

Vemos que tais princípios estão subordinados à Constituição Federal, sendo certo que expressamente temos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Atenção! Para memorizar os princípios constitucionais da Administração Pública, lembre-se do mnemônico **L-I-M-P-E**, em que cada letra se refere aos princípios citados anteriormente.

Assim, esquematicamente temos os seguintes princípios constitucionais:

Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade estabelece direitos e traça limites para a atuação da Administração Pública que vise à restrição do exercício desses direitos. Ou seja, o princípio da legalidade tem como foco regularizar a aplicação da lei e que essa medida seja feita dentro de limites traçados nos textos normativos.

Dessa forma, por meio do princípio da legalidade deriva a presunção relativa da legalidade dos atos praticados pela Administração Pública. Trata-se de um dos sustentáculos da concepção de Estado de direito e do próprio regime jurídico-administrativo, no qual a Administração Pública se encontra sujeita aos mandamentos da lei.

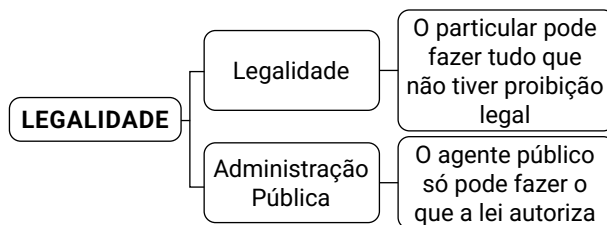
Atenção! O princípio da legalidade para a Administração Pública é diferente do princípio da legalidade aplicado a qualquer pessoa, uma vez que, ao contrário da Administração Pública, os indivíduos podem fazer toda e qualquer coisa, desde que esta não seja proibida por lei (inciso II, art. 5º, CF, de 1988).

Observa-se que a legalidade traduz o sentido de que a Administração Pública somente pode fazer o que a lei manda ou permite, bem como que somente pode proibir o que a lei expressamente proíbe.

Desse modo, ao administrador somente é permitido fazer o que a lei determina. Salienta-se que este princípio deve nortear tanto a atividade administrativa típica como a atípica, sendo que sua ação deverá ser *stricto sensu*.

Sendo assim, o princípio da legalidade é fruto da própria noção de Estado de direito, sendo que as atividades do gestor público estão submissas à forma da lei, promovendo maior segurança jurídica para os administrados, na medida em que proíbe que a Administração Pública pratique atos abusivos.

Ao contrário dos particulares, que podem fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, a Administração só pode realizar o que lhe é expressamente autorizado por lei.



Dica

A doutrina e jurisprudência defendem a superação do princípio da legalidade pelo princípio da juridicidade. Portanto, o agente público deve pautar-se pelo ordenamento jurídico e não apenas pela lei, de modo a observar a CF, de 1988, as leis e os demais atos normativos.

Princípio da Impessoalidade

A atividade da Administração Pública deve ser imparcial, de modo que é vedado haver qualquer forma de tratamento diferenciado entre os administrados. Esse princípio apresenta algumas vertentes que devem ser conhecidas:

- **Princípio da finalidade:** há uma forte relação entre a impessoalidade e a finalidade pública, pois quem age por interesse próprio não condiz com a finalidade do interesse público. A atuação administrativa sempre tem como fim o interesse público, desse modo, é vedado que se busque o interesse próprio ou de terceiros. O ato que é praticado com finalidade diversa do interesse público será considerado nulo, constatando-se o desvio de finalidade;
- **Vedação à promoção pessoal:** as realizações de Administração Pública não podem ser utilizadas como instrumento para a promoção pessoal dos agentes públicos. A atuação administrativa é realizada em nome da Administração, sendo vedada a vinculação com a pessoa do agente público. É importante ressaltar, também, que é vedado na publicidade oficial constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem a promoção pessoal dos agentes públicos. Esse é o fundamento da chamada "teoria do órgão". Por causa disso, é vedada a possibilidade de o agente público utilizar os recursos da Administração Pública para fins de promoção pessoal, conforme aponta o § 1º, do art. 37, da CF, de 1988.

Nesse sentido, o princípio da impessoalidade preocupa-se com o destino dos atos praticados pela Administração Pública, trazendo a neutralidade necessária para o exercício da atividade administrativa.