



CÓD: OP-090DZ-23  
7908403547067

# **MP-AM**

## **MINISTÉRIO PÚBLICO DO AMAZONAS**

Agente de Apoio – Especialidade Administrativo

**EDITAL Nº 001/2023**

## ***Língua Portuguesa***

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. ....	7
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais. ....	7
3. Domínio da ortografia oficial. ....	8
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual. ....	8
5. Emprego de tempos e modos verbais. Emprego das classes de palavras.....	9
6. Domínio da estrutura morfossintática do período. ....	15
7. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração. ....	18
8. Emprego dos sinais de pontuação. ....	23
9. Concordância verbal e nominal. ....	26
10. Regência verbal e nominal. ....	28
11. Emprego do sinal indicativo de crase. ....	29
12. Colocação dos pronomes átonos. ....	29
13. Reescrita de frases e parágrafos do texto. ....	30
14. Significação das palavras. ....	35
15. Substituição de palavras ou de trechos de texto. ....	36
16. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.....	36
17. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	36
18. Figuras de linguagem. ....	36

## ***Redação Oficial***

1. Manual de Redação da Presidência da República. ....	45
2. Níveis de linguagem. ....	54
3. Gêneros textuais. ....	55
4. Pronomes de tratamento. ....	55
5. Sintaxe e Semântica. ....	55
6. Propriedade vocabular. ....	56

## ***Conhecimentos Jurídicos Institucionais***

1. Lei Orgânica do Ministério Público do Estado do Amazonas (Lei Complementar nº 011, de 17 de dezembro de 1993): Das disposições preliminares; Das Disposições Gerais; Da organização do Ministério Público: das disposições preliminares; dos órgãos de administração; dos órgãos de execução; dos órgãos de execução na proteção dos interesses difusos e coletivos; dos órgãos auxiliares; do conflito de atribuições; dos impedimentos e suspeições; das substituições. Das garantias e prerrogativas; Do regime disciplinar: dos deveres e vedações; da responsabilidade funcional; das correições; das penalidades e sua aplicação; do procedimento disciplinar; Da carreira: da vacância dos cargos; do concurso de ingresso; da nomeação; da posse; do exercício e do estágio de adaptação; do estágio probatório; da promoção; da remoção e da permuta; Dos direitos e vantagens: dos subsídios; das vantagens pecuniárias; do tempo de serviço; das férias; das licenças; da aposentadoria e da disponibilidade; do reingresso; Das disposições finais e transitórias. ....	61
--	----

## **Ética no Serviço Público**

1. Ética e moral; Ética, princípios e valores.....	105
2. Ética e democracia: exercício da cidadania.....	107
3. Ética e função pública.....	108
4. Ética no setor público.....	110
5. Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Amazonas (Lei Estadual nº 1.762, de 14/11/1986 e alterações): disposições preliminares; do regime disciplinar.....	114
6. Código de Ética Profissional dos Servidores Públicos Civis e dos Militares do Estado do Amazonas (Lei Estadual nº 2.869, de 22/12/2003 e alterações).....	119
7. Código de Ética dos Titulares de Cargos de Alta Direção do Poder Executivo Estadual (Lei Estadual nº 2.850/2003 e alterações).....	120
8. Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992 e alterações): disposições gerais; dos atos de improbidade administrativa; das penas; da declaração de bens.....	122
9. Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º/8/2013 e alterações).....	127
10. Lei Estadual nº 3.960 de 8/11/2013, que regula o regime disciplinar e o Processo Administrativo Disciplinar para os servidores administrativos da Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Amazonas.....	130

## **Noções de Direito Administrativo**

1. Administração pública: Princípios constitucionais e legais da Administração Pública.....	139
2. Regime jurídico administrativo; Princípios administrativos implícitos.....	142
3. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (Decreto-lei nº 4.657/1942) e sua aplicação na Administração Pública. ...	152
4. Poderes da Administração Pública; Uso e abuso do poder; Poderes e deveres dos administradores públicos.....	155
5. Lei de abuso de autoridade (Lei nº 13.869/2019).....	163
6. Organização da Administração Direta e Indireta; Órgãos públicos.; Aspectos gerais da Administração Direta; Autarquias; Empresas públicas e sociedades de economia mista; Fundações públicas. Entes de colaboração e entidades paraestatais ...	167
7. Consórcios públicos.....	171
8. Agências.....	171
9. Ato administrativo: Conceito, características, atributos; Elementos e requisitos de validade; Classificação dos atos administrativos.; Formação e efeitos; Extinção, revogação, invalidação e convalidação; Cassação e caducidade.....	173
10. Processo administrativo. Lei nº 9.784/1999.....	184
11. Controle da administração pública. Classificações relativas ao controle da Administração Pública. Controle externo e procedimentos de tomadas de contas.....	190
12. Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992 com redação dada pela Lei nº 14.230/2021).....	196
13. Licitação. Conceito, natureza jurídica, objeto e finalidade. Princípios básicos e correlatos. Modalidades. Obrigatoriedade, dispensa e inexigibilidade. Procedimento licitatório. Anulação, revogação e recursos administrativos. Sanções e procedimento sancionatório. Crimes em licitações e contratos administrativos. Lei nº 14.133/2021.....	205
14. Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Amazonas.....	258

## ***Noções de Direito Constitucional***

1. Constituição: princípios fundamentais. ....	275
2. Dos direitos e garantias fundamentais: dos direitos e deveres individuais e coletivos; dos direitos sociais; dos direitos de nacionalidade; dos direitos políticos. ....	276
3. Da organização do Estado: Da organização político-administrativa: da União, dos Estados e dos Municípios.....	282
4. Da Administração Pública: disposições gerais; dos servidores públicos. ....	289
5. Da organização dos Poderes: .....	296
6. Do Poder Legislativo: do Congresso Nacional; das atribuições do Congresso Nacional, da Câmara dos Deputados; do Senado Federal; dos Deputados e Senadores; da fiscalização contábil, financeira e orçamentária.....	296
7. Do Poder Executivo: Do Presidente e do Vice-Presidente da República; das atribuições e responsabilidades do Presidente da República .....	303
8. Do Poder Judiciário: disposições gerais; do Supremo Tribunal Federal; do Superior Tribunal de Justiça; dos tribunais e juízes eleitorais; dos tribunais e juízes militares; dos tribunais e juízes dos estados.....	306
9. Das funções essenciais à Justiça: do Ministério Público; da Advocacia Pública; da Advocacia e da Defensoria Pública. ....	317
10. Constituição do Estado do Amazonas. ....	322

## ***Noções de Administração Pública***

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização .....	395
2. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada .....	397
3. Governança, governabilidade e accountability na gestão pública .....	398
4. Princípios básicos da Administração Pública .....	401
5. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais .....	401
6. Gestão e avaliação de desempenho .....	403
7. Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação .....	404
8. Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional .....	408
9. Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas.....	410
10. Gestão por Processos.....	412
11. Gestão de contratos.....	415
12. Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos .....	418
13. Motivação; Liderança.....	421
14. Tipos de decisão e processo decisório.....	425

---

**Competência da Gestão**

A gestão de contratos abrange uma série de condutas e procedimentos a serem aplicados pelo agente público e por seus representantes desde o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor, e a fiscalização da execução contratual, que contribuem para o bom uso do dinheiro público, e, para que as necessidades da Administração e da população sejam atendidas da melhor forma possível.

**Finalidade da gestão de contratos**

A gestão de contratos deve garantir que os contratados pela Administração forneçam os bens ou prestem os serviços pactuados, e que tais bens e serviços sejam da melhor qualidade possível. Deve atuar na tentativa de aliar a busca pelo bem ou serviço de menor preço e o atendimento ao princípio constitucional da eficiência, evitando desperdícios e oferecendo bens e serviços públicos de qualidade à população.

Outra finalidade da gestão de contratos é a de evitar prejuízos aos cofres públicos ocasionados pela necessidade de novas contratações para substituir ou concluir obras e serviços não prestados ou insatisfatórios, e pela condenação da Administração, nas esferas trabalhista e previdenciária, ao pagamento de encargos devidos aos empregados e fornecedores inadimplentes.

A gestão dos contratos abrange duas esferas de trabalho a serem desenvolvidas, sendo uma de perfil administrativo, cujo foco é a relação jurídica com a contratada, efetuada pelo Gestor de Contratos; e outra, de perfil técnico, que tem como foco o próprio objeto, sua execução, que é a fiscalização.

O Fiscal de Contratos necessita ter conhecimento técnico e domínio do objeto para que possa avaliá-lo.

**Diferença entre Gestão e Fiscalização**

Não podemos, entretanto, confundir gestão com fiscalização. A Gestão é o serviço geral de gerenciamento dos contratos; a fiscalização é pontual.

É necessário diferenciarmos estas duas funções, tão comumente confundidas, visto que possuem atribuições semelhantes, não esquecendo que os responsáveis pelas mesmas, ou seja, gestor de contrato e fiscal, devem atuar em perfeita sintonia, pois objetivam, cada um a seu tempo e modo, a perfeita execução do contrato.

Na gestão do contrato cuida-se, por exemplo, do equilíbrio econômico-financeiro, de incidentes relativos a pagamentos, de questões ligadas à documentação, ao controle dos prazos de vencimento, de prorrogações, etc. É um serviço administrativo propriamente dito, que pode ser exercido por uma pessoa ou um setor.

Já a fiscalização, exercida necessariamente por um representante da Administração, especialmente designado, como preceitua a lei, cuida pontualmente de cada contrato. Cada órgão deve organizar e regulamentar a gestão dos contratos de acordo com o pessoal disponível, o número de contratos existentes e a complexidade dos objetos contratados.

A lei exige que pelo menos um servidor seja responsável pelo acompanhamento da execução, exercendo a função de gestor do contrato. Ele pode ser auxiliado por outros servidores ou por terceiros contratados, mediante processo licitatório dispensa ou inexistência de licitação, conforme o caso, quando tecnicamente justificável, para auxiliá-lo.

Em sendo estas tarefas exercidas por apenas um servidor, é re-

comendável que ele tenha formação ou conhecimento na área do objeto a ser fiscalizado.

**Da contratação dos serviços**

A contratação de particulares pela Administração Pública é necessária para atender uma necessidade do próprio órgão ou da população. Em todos os casos, a necessidade a ser atendida deve ser identificada e bem conhecida pelos setores responsáveis.

É importante que se estabeleça uma perfeita comunicação entre o setor que necessita o objeto (Requisitante) e o setor encarregado do expediente licitatório (Serviço de Compras).

Muitas vezes, há requisição de compra de determinado produto/serviço, sem que se descreva com nitidez as características, as peculiaridades daquilo que se precisa. Na etapa seguinte o Serviço de Compras acaba por fazer uma descrição do objeto que não atende rigorosamente ao interesse de quem o solicitou.

Todas as informações sobre os serviços e obras devem ser reunidas e organizadas em um Memorial Descritivo (Projeto Básico). Este memorial serve, portanto, para descrever a necessidade da Administração que justifica a contratação de uma empresa ou profissional da iniciativa privada.

Ao mesmo tempo, ele contém as informações sobre o objeto a ser contratado, que são utilizadas pelos setores responsáveis pela elaboração do edital e da minuta do contrato. Além disso, as informações do Memorial Descritivo são essenciais para que as empresas e profissionais conheçam as características do serviço ou da obra e possam decidir se têm condições técnicas para executá-las, optando por participar da licitação ou não.

Por isso é importante que a Administração elabore um Memorial Descritivo claro e detalhado, que descreva com precisão a necessidade pública que deve ser atendida e o padrão de qualidade exigido, ou ainda, a descrição do objeto no Memorial Descritivo deve ter como foco o resultado pretendido pela Administração.

O artigo 6º, inciso IX, da Lei de Licitações, define o Memorial Descritivo (Projeto Básico) e lista os elementos que ele deve conter (alíneas “a” a “f”). Em linhas gerais, o Memorial Descritivo deve: descrever a solução escolhida para a necessidade a ser atendida; especificar as técnicas que podem ou devem ser utilizadas; enumerar os serviços principais e acessórios a serem executados e tipos de materiais necessários; descrever as condições de execução do serviço ou da obra (organização, periodicidade, horários, etc.); fixar obrigações das partes, prazos, garantias contratuais, forma e condições de pagamento; conter orçamento detalhado do custo global da obra ou serviço, e outras informações relevantes para a descrição do objeto, conforme o caso.

É muito importante, também, que conste no Memorial Descritivo e no Termo Contratual o procedimento de fiscalização das obrigações trabalhistas e previdenciárias da Contratada, e que o gestor do contrato execute este procedimento e arquive toda a respectiva documentação.

Como medida de resguardo de incidentes, a recomendação é de que a descrição do objeto seja feita pelo funcionário que o requisita; ou seja, que este busque o assessoramento técnico para fazê-lo. Sem isso, corremos o risco de termos um contrato impróprio, com dinheiro público desperdiçado, ou com remendos na execução, transferindo ao contratado encargos de trocas ou ajustes e caracterizando ineficiência da Administração.

rifique a compatibilidade com o que foi estipulado contratualmente. O gestor deve optar pelo formato do registro de ocorrências da execução contratual que entender apropriado ao tipo de contrato e às atividades que lhe foram atribuídas na Portaria de Designação e cláusulas contratuais.

Este registro pode ser, por exemplo, em forma de processo, no qual são anexadas todas as manifestações, relatórios e documentos, em formato de livro ou de relatório (em todos os casos, as folhas devem ser numeradas).

Quando o gestor for o único servidor designado para exercer a função de gestão e fiscalização, é recomendável que o mesmo tenha formação ou conhecimento técnico na área do objeto a ser fiscalizado.

### Responsabilidades do Gestor

A Administração e a Contratada respondem pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros. Porém ambas podem processar administrativamente ou judicialmente, conforme o caso, o responsável pelos danos, se este agiu com dolo ou culpa.

A culpa verifica-se na ação ou omissão lesiva, resultante de imprudência, negligência ou imperícia do agente; o dolo ocorre quando o agente deseja a ação ou omissão lesiva ou assume o risco de produzi-la. Desta forma, a Administração pode abrir processo administrativo, ingressar com ação civil ou penal, conforme o caso, para apurar a responsabilidade do servidor por danos causados ao erário ou a terceiros no exercício de suas funções.

Tanto na esfera administrativa quanto na civil e penal, a conduta do servidor será examinada para apuração da culpa ou dolo. O gestor do contrato é responsável por sua conduta, ou seja, pelo desempenho das atividades que lhe foram atribuídas na portaria de designação e no contrato, respondendo se não tomar as providências que estiverem ao seu alcance e forem de sua competência para garantir o fiel cumprimento das cláusulas contratuais e atingimento do objetivo da contratação, ou para interromper a execução em desconformidade com o pactuado e evitar prejuízos à Administração.

Assim sendo, ressaltamos a importância da formalização de todos os atos do gestor de contrato. Ele deve comunicar-se sempre por escrito com o ordenador de despesas, com os servidores que auxiliam na fiscalização e, principalmente, com os representantes da Contratada.

Além de registrar por escrito todas as ocorrências relacionadas com a execução do objeto, sobretudo nos casos de falhas e defeitos, ele deve fotografar tanto o cumprimento quanto o descumprimento de etapas, condições e especificações contratuais. Se tudo estiver documentado, será possível comprovar qual foi a conduta do gestor em cada situação, bem como as condutas dos demais servidores envolvidos, do ordenador de despesas (autoridade que assinou o contrato) e da Contratada.

Essa comprovação será necessária nos casos de falhas na execução do contrato, danos causados a terceiros e/ou inadimplemento das obrigações trabalhistas e previdenciárias devidas a funcionários terceirizados, quando a conduta de cada um dos envolvidos na execução contratual irá determinar o responsável pela falha, dano ou inadimplemento, conforme o caso.

Finalmente, não podemos deixar de lembrar sobre a Responsabilidade Fiscal. É sabido que a impropriamente chamada Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe um novo elenco de atribuições ao

gestor. Em seu primeiro artigo, a lei indica o ponto de cautela: ela não é a lei de responsabilidade, mas é a lei de responsabilidade do gestor na gerência fiscal.

### Capacitação do Gestor/Fiscal do contrato

Dadas as responsabilidades que envolvem o acompanhamento da execução contratual, é necessário que a Administração/Ordenador de Despesas tome medidas para informar e capacitar os servidores que designa, bem como estes servidores devem adotar condutas e tomar precauções necessárias ao bom e seguro desempenho da gestão contratual, a fim de que tenham condições de acompanhar e fiscalizar os contratos firmados, evitando que a nomeação destes gestores se limite ao cumprimento de formalidades e trazendo benefícios reais para a Administração.

Nesse sentido, sempre que possível, o ordenador de despesas pode custear a participação de seus servidores em cursos de capacitação em gestão de contratos oferecidos por órgãos públicos e empresas privadas. A qualificação dos servidores contribui para que desempenhem melhor suas funções.

Caso o servidor designado não tenha conhecimentos técnicos sobre o objeto, deve informar este fato, por escrito, à autoridade que o designou, solicitando inclusive a designação de servidores da área para auxiliá-lo ou a contratação de profissionais, conforme o caso.

## GESTÃO DA QUALIDADE: EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

### — Prêmios da qualidade públicos

A partir da década de 80, governos de diversos países começaram a implementar um conjunto de ideias que ficou conhecido como a „nova administração pública – NPM, do inglês, *New Public Management*. O objetivo principal dessa doutrina é o de modernizar a administração pública de forma a propiciar mais benefícios ao cidadão<sup>18</sup>.

As principais diretrizes da NPM são: administração visível e profissional, utilização de medidas e padrões de desempenho, maior ênfase no controle de resultados, desagregação de unidades para melhor administrar, aumento da competição no setor público (principalmente, em licitações e parcerias), foco na utilização dos estilos de gestão da iniciativa privada, e maior disciplina e economia no uso dos recursos públicos.

Desde então, o serviço público caminha, cada vez mais, no sentido de modernizar suas práticas de gestão. Para execução dessa tarefa, a gestão da qualidade é uma importante aliada, pois traz conceitos que auxiliam na consecução de objetivos com uma melhor utilização de recursos. Na aplicação da gestão da qualidade em serviços públicos, é importante que se alinhe esses conceitos com as políticas a serem implementadas e com as expectativas dos cidadãos.

Dessa maneira, é preciso melhorar internamente, sem perder, porém, o foco externo. Portanto, além de boas políticas, é necessário que as organizações adotem boas práticas de gestão, alinhadas à estratégia traçada, com a possibilidade de medição de desempenho.

Aplicar a gestão da qualidade a serviços é um desafio, tanto para o setor privado quanto para o público. Em uma pesquisa re-  
18 <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97354/000919637.pdf?sequence=1>

norte-americano, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

Cada premiação elenca os seus critérios de acordo com o enfoque desejado, por exemplo, o Prêmio Deming é mais voltado para a implementação de ferramentas de controle estatístico da qualidade, enquanto que o EQA possui maior foco no impacto na sociedade e na gestão de pessoas da organização.

O objetivo do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF é o de elevar o padrão dos serviços públicos prestados e aumentar a competitividade do país. O prêmio está inserido no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), criado em 2005, a partir da união do Programa de Qualidade no Serviço Público com o Programa Nacional de Desburocratização.

O modelo de excelência utilizado pelo PQGF é o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, cujos critérios são voltados para os clientes externos e internos da organização, inspirados nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, que são utilizados para organizações privadas.

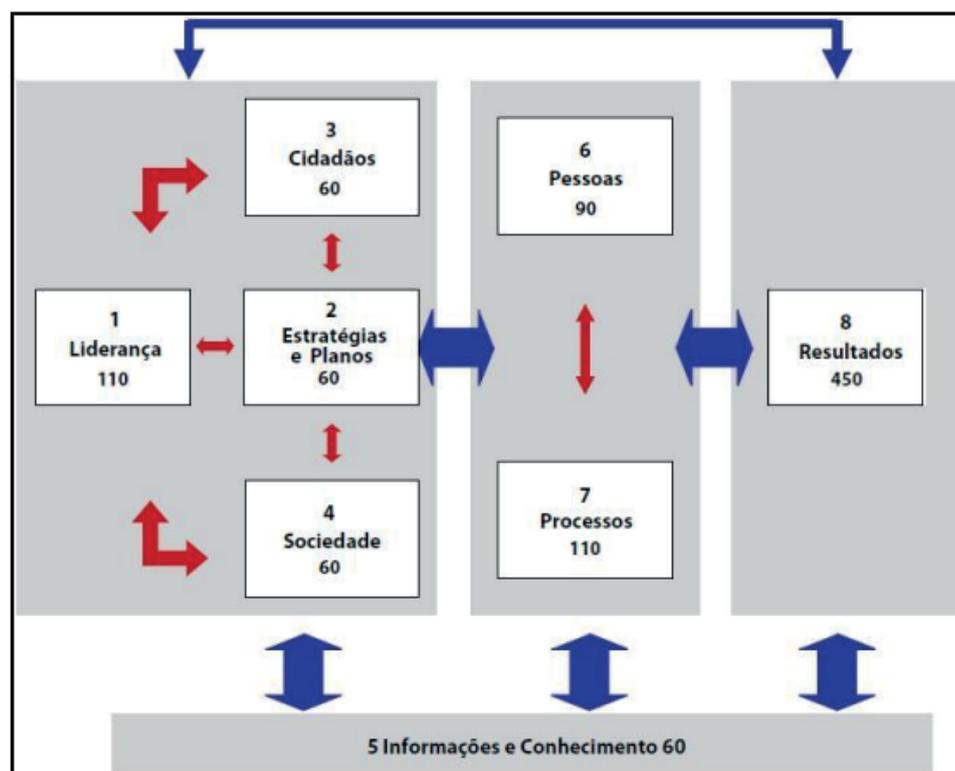
Esses critérios estão em constante atualização, de forma a estarem alinhados com o que há de mais atual em excelência em gestão e com as mudanças que ocorrem na administração pública.

O MEGP está alicerçado sobre os cinco princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e sobre treze fundamentos que expressam o estado da arte da gestão pública contemporânea: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social, e gestão participativa.

Além disso, o MEGP está dividido em oito partes, que constituem os critérios, os quais estão integrados em quatro blocos, como mostra a figura abaixo.

Em cada caixa encontra-se o número, o nome e a pontuação máxima possível de cada critério. Os critérios de 1 até 7 formam a dimensão “Processos Gerenciais” do modelo, enquanto que o critério 8 compõe a dimensão “Resultados Organizacionais”.

**Relação entre as partes que compõem o MEGP**



<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97354/000919637.pdf?sequence=1>

O modelo segue a lógica do PDCA, que vem do inglês, *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir).

O primeiro bloco (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade) corresponde à fase de “planejamento” do modelo, onde a Alta Administração traça estratégias que atendam às necessidades dos cidadãos. O segundo bloco (Pessoas e Processos) engloba a parte de “execução” do ciclo, transformação das estratégias em resultados.

No terceiro bloco (Resultados) é onde ocorre a etapa de “controle” do atendimento das necessidades dos usuários, da gestão de

### • Liderança Liberal

A liderança liberal é totalmente inversa à autocrática, “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.” (CHIAVENATO, 2003)

Na liderança *laissez faire* ou liberal não há imposição de regras, parte-se do princípio que o grupo atingiu a maturidade e não necessita do líder para o orientar e o supervisionar. Caracteriza-se pela total liberdade da equipa o líder não interfere na divisão das tarefas nem na tomada de decisão, quem decide é o próprio grupo. Este é considerado o pior estilo de liderança, uma vez que não há demarcação dos níveis hierárquicos instala-se a confusão, a desorganização, o desrespeito e a falta de um líder com poder e autoridade para resolver os conflitos.

Na liderança liberal o líder só participa na tomada de decisão quando é solicitado pelo grupo, os níveis de produtividade são insatisfatórios e existem fortes sinais de individualismo, insatisfação e desrespeito pelo líder.

### • Liderança Democrática

No que respeita à liderança democrática, participativa ou consultiva, este estilo está voltado para as pessoas e há participação de toda a equipa no processo de decisão. É o grupo que define as técnicas para atingir os objetivos, no entanto o líder tem a responsabilidade de alertar o grupo para as dificuldades existentes no alcance desses mesmos objetivos.

Segundo, Chiavenato (2003, p.125), “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder”.

O líder envolve todo grupo, pede sugestões e aceita opiniões, existe confiança mútua, relações amistosas e muita compreensão. Este estilo de liderança está orientado para as tarefas e para as pessoas. Os grupos submetidos à liderança democrática, apresentam elevados níveis de produtividade, quer em quantidade quer em qualidade. Existe ainda, um clima de satisfação, integração e comprometimento das pessoas para com a organização.

De acordo com Fachada (1998), “A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções.”

O estilo de liderança a adoptar vai depender sobretudo da equipa a liderar e do seu tamanho. Deverá estar adaptada a cada pessoa, à equipa e à tarefa a realizar, só assim se conseguirá a máxima eficácia na persecução dos objetivos.

### Teorias da liderança

Existem várias teorias de liderança e podem ser classificadas em quatro grupos: teorias de traços de personalidade (até aos anos 40), teorias sobre estilos de liderança/comportamento do líder (até aos anos 60), teorias situacionais/contingências da liderança (desde os anos 50 até final da década de 70) e por último as teorias dos traços e do carisma (últimas décadas).

### • Teoria dos Estilos de Liderança

Na Teoria sobre os Estilos de Liderança a preocupação dominante nas várias teorias foi definir o comportamento do líder mais eficaz. A abordagem dos estilos refere-se não ao que o indivíduo é mas ao que ele faz, ou seja, o seu estilo de liderar. Aqui destacam-se as maneiras e estilos de comportamento adoptados pelo líder: au-

toocracia, liberalismo e democracia, bem como a liderança centrada nos resultados da tarefa e a liderança centrada na preocupação com as pessoas.

Como instrumento de avaliação dos estilos de liderança Black e Mouton (1964), apresentam uma grelha de gestão, que é uma tabela de dupla entrada, composta por dois eixos: o eixo vertical representa a “ênfase nas pessoas” e o eixo horizontal representa a “ênfase na produção”. Nos quatro cantos e no centro da grelha os autores colocaram os principais estilos de liderança, de acordo com a orientação para a tarefa ou para o relacionamento. Segundo os autores, é muito importante que cada líder aprenda a observar o seu estilo de liderança através da grelha, a fim de melhorar o seu desempenho, contribuindo assim, para o seu desenvolvimento profissional, bem como para o desenvolvimento da organização.

Para Chiavenato (2003, p.124), “São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento de liderar”.

### • Teoria dos Traços e do Carisma

Nas últimas décadas os psicólogos organizacionais começam a interessar-se pela cultura organizacional e pela mudança cultural. De acordo com o trabalho de Shein (1989) os líderes têm de ter capacidades específicas como a paciência, persistência, contenção da ansiedade, garantir estabilidade e confiança emocional, etc. Da análise de Shein resultam dois importantes conceitos: a liderança transformacional e a liderança transaccional.

### • Liderança Transformacional

Bass (1985), foi um dos pioneiros nos estudos da liderança transformacional e transaccional, a considerar que a liderança tanto envolve comportamentos transformacionais como transaccionais. Alguns autores (Barling, Slater e Kelloway, 2000; Judge e Bono, 2000) destacaram exclusivamente o papel da liderança transformacional.

A Liderança Transformacional é o tipo de liderança que resulta do processo de influenciar as grandes mudanças das atitudes e comportamentos dos membros da organização e o comprometimento com a missão e os objetivos da organização.

Segundo Bass (1985), os líderes transformacionais têm “visão”, prendem-se às suas convicções internas, têm vontade de encorajar e olhar os problemas de diferentes formas. Estes líderes são donos do seu próprio destino e têm talento para atravessar os tempos de adversidade com sucesso.

Bass (1995) descobriu que as três principais características de um líder transformacional são o carisma, reconhecimento e estímulo de cada seguidor como incentivo intelectual para que os seguidores examinem as situações de acordo com novas perspectivas.

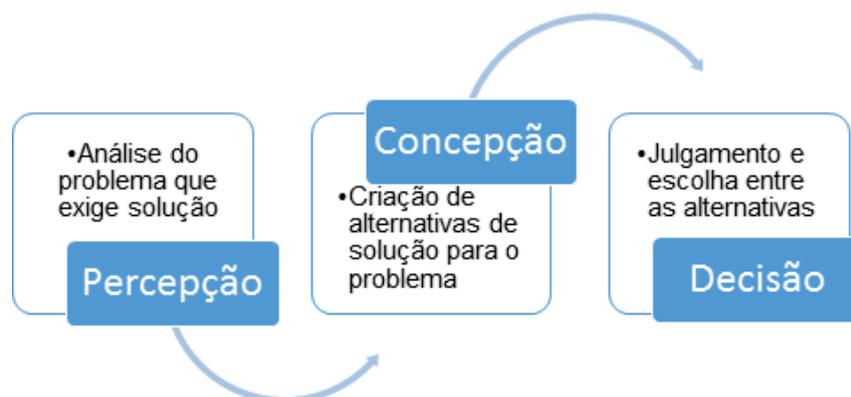
O mesmo autor (BASS, 2000, p.297) sustenta que “as qualidades dos líderes transformacionais são afetadas pelas experiências de infância (pais zelosos e que estabelecem objetivos desafiantes). Afirmo mesmo que causas hereditárias podem estar na sua origem.”

problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas e à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da matemática e da pesquisa operacional. A Teoria das Decisões nasceu de Herbert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações.

Simon (1916-2001) estudou a administração sob a perspectiva do processo de tomar decisões. De acordo com ele, administrar é sinônimo de tomar decisões, especialmente quando se tratava das ações gerenciais. A partir desse ponto de vista, ele isolou o aspecto de trabalho gerencial, ampliando seu campo de estudo. Segundo o próprio autor, o processo de tomar decisões possui três fases no total:

1. Prospecção (análise de um problema ou situação que requer solução).
2. Concepção (criação de alternativas de solução para o problema ou situação).
3. Decisão (julgamento e escolha de uma das alternativas propostas).

Figura: Processo decisório nas organizações



Um ponto a destacar é que o administrador deve estar ciente de suas limitações. O ser humano tem a sua racionalidade limitada, na visão de Simon. O comportamento real não alcança a racionalidade objetiva pois a racionalidade objetiva requer um conhecimento completo e antecipado das consequências de cada opção, sendo que estas consequências só aconteceriam no futuro.

O conhecimento dessas consequências é sempre fragmentado e apenas uma fração das possíveis alternativas é considerada. Além disso, a racionalidade total também pressupõe absoluta clareza do problema, tempo ilimitado para resolvê-lo e inexistência de ambiguidades.

Segundo o autor, a racionalidade humana é limitada e ineficiente, e por isso ele propôs um modelo distinto - o do homem administrativo. Nesse modelo, as decisões tendem ser satisfatórias ao invés de maximizadas. As decisões satisfatórias são aquelas que tendem aos requisitos mínimos desejados, fazendo com que os administradores sejam guiados pela regra de que qualquer decisão serve desde que possa resolver um problema.

### Os principais tipos de Decisão

Simon distingue dois tipos de decisões: programadas e não programadas.

#### **Decisões Programadas**

São caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas (tomadas automaticamente). São as decisões automatizadas, sequenciais que não necessitam da intervenção do decisor. Geralmente, são bastante previsíveis e possíveis de serem incorporados em um sistema de informação, por exemplo: o hábito, a rotina, os manuais de instruções e operações padronizadas são formas de tomar decisões programadas.

#### **Decisões Não Programadas**

Não dispõem de soluções automáticas, pois são desestruturadas. São as decisões não automatizadas que dependem da solução do decisor. O lançamento de novos produtos, a redução do quadro de funcionários e uma mudança na sede da empresa são exemplos de decisões não programadas. Para lidar com essas decisões, o autor indica que os gerentes devem ser capazes de desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Para ele, o desenvolvimento dessas habilidades permitiria aos gerentes lidar de forma eficiente contra as complexidades das decisões.

Alguns autores ainda levam em conta as chamadas decisões semi-programadas (ou semiestruturadas). Esse tipo de decisão pode ser sistematizado até certo ponto, dependendo de estruturas mais complexas do sistema de informação para que os resultados esperados de cada alternativa de escolha sejam selecionados de forma otimizada, a partir dos mesmos critérios.

Nessas situações, parte do problema pode ser incorporado ao sistema de apoio às decisões e parte não. Geralmente, quando variáveis interferem no processo de decisão, é o momento em que entra em cena a capacidade de julgamento do administrador (citada por Simon), dependendo, principalmente, de sua experiência com o contexto do problema.

### Modelo Racional de Tomada de Decisão

Organizações que pesam suas opções e calculam níveis de risco ótimos estão usando o modelo racional de tomada de decisão. O modelo racional é o processo de quatro etapas que ajudam os administradores a pesar alternativas e escolher a que tiver melhor chance de sucesso.



### Árvores de Decisão

São representações gráficas dos problemas e do impacto das decisões tomadas. Se for provável que chova, por exemplo, o leitor pode decidir munir-se de um guarda-chuva quando sair. A árvore de decisão neste caso irá representar um nó com a pergunta: É provável que chova? Irá então representar dois caminhos de decisões possíveis: um para a resposta sim e outro para um não como resposta. É claro que o contexto de decisão nas empresas seja muito mais complexo do que este, pelo que na maioria das situações terá de construir árvores de decisão com muitos ramos. Uma árvore de decisão utiliza uma estratégia de dividir-para-conquistar: – Um problema complexo é decomposto em subproblemas mais simples. Recursivamente a mesma estratégia é aplicada a cada subproblema. São fáceis de serem implementadas e utilizadas.

### Diagramas de Influência

Procuram retratar todos os fatores que possam influenciar as decisões e as suas inter-relações. Por exemplo, o objetivo de vender a um preço superior normalmente influencia a sua decisão de investir numa ação. Os movimentos nos câmbios influenciam as suas expectativas sobre o aumento ou queda de preços no futuro. Os próprios movimentos de preços podem ser influenciados por “sentimentos” por parte dos investidores ou pelo desempenho da empresa. Pela representação em diagrama de todos estes fatores que influenciam as decisões das relações entre si, terá uma ideia clara do que deve considerar nas suas decisões.

#### A análise de decisões é um conjunto de procedimentos complexos, que visa:

- Identificar e avaliar a situação;
- Prescrever um curso de ação recomendado maximizando a probabilidade de alcançar os objetivos;
- Representar a decisão de forma estruturada, incluindo a escolha de diferentes cursos de acção para diferentes cenários;
- Fornecer uma visão clara do processo de decisão (não só para o tomador de decisão como para outras pessoas envolvidas).

#### A análise de decisão visa integrar o processo:

- Os objetivos a serem alcançados em função da sua prioridade;
- As incertezas envolvidas, através de diagramas de probabilidade;
- As alternativas disponíveis, juntamente com os riscos associados a cada uma;
- A atitude do decisor em relação aos riscos e a objetivos conflitantes.

### O Processo Decisório nas Organizações

As decisões são estágios para diversos problemas, e sua complexidade é demasiadamente ampliada pela ambiguidade de um processo decisório deficiente. O pressuposto básico dessa afirmação é que o processo decisório envolve diferentes tipos de decisão, e em resumo, o processo decisório é uma questão de múltiplas variáveis. Alguns autores consideram a possibilidade de as decisões também serem influenciadas por outros fatores, como outras organizações, legislações e fornecedores, por exemplo, o que agrava (complica) ainda mais o processo de tomada de decisão.

Considerando o ambiente das organizações, no qual diversas mudanças motivadas pelo atual cenário econômico vêm ocorrendo, podemos analisar algumas tendências se destacando em relação à tomada de decisão, tais como: o estudo da concorrência, análise de cenários, uso expansivo de tecnologias da informação, assim como outras atividades que visam melhorar e facilitar a tomada de decisão dentro das organizações.