

Administração para PC-RN
Edital em uma aula



1

[Prof. Marcelo Soares]



Prof. Marcelo Soares
@profmarcelosoares
admfaixapreta

Auditor do Estado
Graduado em Administração
Pós-graduado em Administração
Mestrando em Administração

Dentre outros, nomeado para os seguintes cargos:

- Auditor Governamental do Piauí (CGE/PI)
- Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá (ISS Cuiabá)
- Analista Judiciário – área administrativa do TRF 1ª Região
- Analista Judiciário – área administrativa do TRT 11ª Região



2

[Direcionando os estudos]



- Aspectos gerais da Administração.
- Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.
- Papéis e habilidades do administrador.
- Organização: princípios de organização, tipos de estrutura organizacional, centralização e descentralização, **tipos de descentralização**.
- Controle: tipos de controle; controle por nível organizacional; ferramentas de controle.
- Comportamento organizacional: **motivação**, comprometimento organizacional, comunicação e **liderança**.

3

[Aspectos gerais da Administração]

1. Conceito de Administração

- Conceito etimológico
- Conceito de Administração como processo
- Conceito de Administração como arte, habilidade prática e ciência

2. Conceito de Organização

- Conceito
- Administração x Organização
- Tipos de Organização
- Níveis Organizacionais

3. 4 E's

- Conceito de Economicidade
- Conceito de Eficiência
- Conceito de Eficácia
- Conceito de Efetividade

4

[Conceito de Administração]

Conceito etimológico

Idalberto Chiavenato

- Deriva do latim
- Ad** (direção para) e **minister** (subordinação ou obediência)
- Função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou, ainda uma atividade que se recebe por delegação de outrem

Antônio Amaru Maximiano

- Deriva do latim
- Administratione**
- Significa direção, gerência.

5

[Conceito de Administração]

Conceito de Administração como processo

- Conceito que preocupa-se em definir a Administração a partir daquilo que ela faz
- Herdamos de **Henri Fayol** essa forma de conceituar a Administração


Idalberto Chiavenato

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais. (Chiavenato, 2014, p. 11).



Fonte: Maximiano (2007, p. 84)

6

[Conceito de Administração] 


Conceito de Administração como processo

Samuel Certo
Administração consiste em alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais.

Antônio Amaru Maximiano
Administração é o processo dinâmico de tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos.

John Schermerhorn
Administração é planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos de desempenho.



7

[Conceito de Administração] 

Conceito de Administração como processo

Estrutura dos conceitos de Administração como processo

Funções administrativas relacionadas + **Alcançar objetivos**

8

[Conceito de Administração] 

Conceito de Administração como processo

FAYOL	URWICK	GULICK	KDONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Planejamento Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Controle	Controle	Controle	Controle

9

[Conceito de Administração]

Conceito de Administração como arte, habilidade prática e ciência

Henry Mintzberg, traz a abordagem da Administração não como ciência, mas como "um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram

Fonte: Chiavenato (2004)

10

[Conceitos de Administração]

- Etimológico**
 - Latim: AD (direção para) + Minister (subordinação ou obediência)
 - A função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou, ainda, uma atividade que se recebe por delegação de outrem
- Enquadramento processual**
 - Conceito desenvolvido originalmente por Henri Fayol
 - Maneira mais comum de conceitar a Administração
 - Estrutura desse conceito funções administrativas + alcançar objetivos
 - Processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais (Chiavenato)
- Arte, Tecnologia e Ciência**
 - Conceito desenvolvido por Henry Mintzberg
 - Triângulo no qual arte, tecnologia e ciência se encontram

11

[Conceito de Organizações]

Organização pode ser conceituada como uma **combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos**. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Chiavenato (2004) define as organizações como **conjunto de pessoas e recursos que trabalham juntos para alcançar um objetivo comum**.

12

[Administração x Organização]

Apesar de os conceitos de Administração e Organização parecerem semelhantes, eles não se confundem. Temos, de um lado, a **Administração que busca por meio de suas funções direcionar pessoas e recursos em prol de objetivos comuns** e, de outro lado, temos **o local no qual essa função é exercida que são as organizações**.

13

[Sentidos da palavra Organização]

- 1º sentido: Organização como sistema de recursos (conjunto de pessoas e recursos)
- 2º sentido: Organização como função administrativa (conjunto de atividades destinadas a distribuição e alocação de recursos, tarefas, definição da estrutura organizacional, atribuição de autoridade e responsabilidade)

14

[Tipos de Organização]

Organização como entidade social (sistema de recursos): corresponde ao conjunto de pessoas e recursos organizados para alcançar objetivos específicos. Nesse sentido subdivide-se ainda em:

- **Organizações formais:** organização baseada em uma **divisão racional do trabalho, integração e diferenciação** estabelecidas de acordo com **critérios definidos pelos gestores da organização**. Estrutura e funções definidas manuais, regulamentos e organograma. Exemplos: empresas, órgão públicos, associações, fundações, etc.
- **Organizações informais:** organização constituída de **forma espontânea** entre as pessoas que ocupam **posições na organização formal a partir dos relacionamentos de amizade ou mesmo inimizade**. Constituem os grupos que não aparecem nos organogramas, não possuem regulamentos ou manuais. Para identificar as organizações informais basta ver os grupos que se formam nas mesas da festa de confraternização da empresa. Exemplo: grupo de amigos de trabalho.

15

[Tipos de Organização]

16

[CESPE – INSS – 2008]

No âmbito da ciência da administração, o conceito de organização pode ser visto sob dois prismas: o primeiro como um grupo de indivíduos associados, com um objetivo comum, e o segundo como uma das atividades administrativas, relativa à função de organizar, isto é, estruturar, dividir e sequenciar o trabalho.

17

[Níveis Organizacionais]

Podemos dividir a organização em segmentos considerando, principalmente, as atividades realizadas e o nível de autoridade. Esses pedacinhos da organização são denominados de **níveis organizacionais**.

No **nível estratégico**, temos as pessoas com autoridade para definir os rumos da organização e, por isso têm uma interação maior com o ambiente externo se comparado aos outros níveis. Nesse nível, as decisões estão focadas no ambiente externo e no **longo prazo**.

No **nível tático** temos os gerentes. Esses indivíduos são os responsáveis por fazer a ligação entre o nível institucional (estratégico) e o nível operacional. A área de atuação corresponde apenas a um setor/departamento, sendo as atividades realizadas com foco no **médio prazo**.

No **nível operacional**, temos os **supervisores** que são responsáveis por acompanhar a **execução das tarefas e atividades cotidianas**.

O pessoal não administrativo são os trabalhadores de linha de frente que não têm posição gerencial.

18

[4 E's – Economicidade, Eficiência, Eficácia, Efetividade] DIREÇÃO CONCURSOS

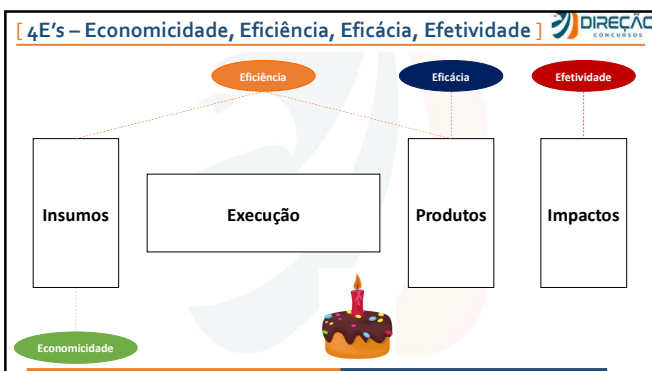
Eficiência: conceito que relaciona os meios e os métodos.
 Mede a **proporção dos recursos** utilizados para alcançar os objetivos. Pode se referir ainda à capacidade de seguir rotinas e manuais (**fazer as coisas da maneira certa**). São exemplos de medidas de eficiência o custo do trabalho, o retorno pelo capital investido, a produtividade.

Eficácia: significa a capacidade de atingir objetivos e resultados pretendidos.
 Diferente da eficiência que se preocupa com os meios, a eficácia relaciona-se com os fins e propósitos. Significa fazer as coisas certas (necessárias), atingir os objetivos.

Efetividade: conceito que se relaciona a **capacidade de produzir efeitos/impactos** no longo prazo. Alguns autores afirmam que a efetividade é igual à **soma da eficiência e da eficácia**.

Economicidade: corresponde ao ato de **minimizar custos sem comprometimento da qualidade**, considerando todas as alternativas disponíveis no mercado.


19



20




21

[4E's – "Jurisprudência" – Efetividade na área pública] 

Dentro do contexto público, por vezes, o conceito de efetividade é associado à expressão "alcance dos **resultados mais benéficos para sociedade**".

No fundo, essa expressão transmite a ideia de impacto provocado pela ação estatal, porém a utilização de "resultado" na expressão pode causar dúvidas em alguns alunos, por isso faço questão de detalhar:

- Alcançar resultados = eficácia
- Alcançar os resultados mais benéficos para sociedade = impacto = efetividade



22


[Checkpoint] 

Nesse momento, você deve ser capaz de:


- a) Conceituar Administração
- b) Explicar os diferentes sentidos da palavra organização
- c) Descrever as principais características dos conceitos de : Economicidade, Eficiência, Eficácia e Efetividade



23

[Funções administrativas] 

Lembra que conversamos que a Administração busca direcionar pessoas e recursos em busca de um objetivo comum? Então...como será que ela faz isso? Basicamente, a Administração se utiliza de um método, de um processo, na verdade, para atingir essa finalidade.



```
graph TD; Planejamento --> Organização; Organização --> Direção; Direção --> Controle; Controle --> Planejamento;
```

24

[Funções Administrativas]	
P Planejamento	É o responsável por dar um rumo à organização por meio da formulação de objetivos e meios para alcançá-los . A principal consequência do planejamento são os planos. Os planos são o produto resultante do processo de planejamento.
O Organização	Responsável pela distribuição de tarefas e recursos. Preocupa-se ainda com a atribuição de responsabilidade e de autoridade e molda a estrutura organizacional.
D Direção	Responsável por conduzir as atividades das pessoas rumo aos objetivos organizacionais . Segundo Chiavenato (2015), a função de direção se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados . Dentro dessa função, estudamos aspectos como liderança, orientação, assistência à execução, comunicação e motivação.
C Controle	Responsável pela comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos, bem como pela adoção de ações corretivas. O propósito básico do controle é assegurar que as coisas aconteçam conforme o planejado .

25

[Processo Administrativo]	
ATENÇÃO!!	
• As funções administrativas não são isoladas. Pelo contrário, elas estão interligadas e atuam de forma cíclica e interativa .	
• As funções administrativas estão presentes em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) .	

26

[FGV – TJ/CE – Técnico Judiciário – 2019]	
Um desembargador responsável por um órgão do Poder Judiciário constatou que era necessário rever a estrutura e os processos internos do referido órgão. Após diagnóstico profissional e planejamento, começaram as mudanças e várias atividades e recursos foram redistribuídos. A função da administração responsável pela distribuição de tarefas e recursos na organização é o(a):	
a) processo decisório;	
b) planejamento tático;	
c) planejamento estratégico;	
d) organização;	
e) departamentalização.	
Gab: D	

27

[FGV – TJ/CE – Técnico Judiciário – 2019]



Para aumentar a eficácia do Tribunal, foi contratado um consultor com o objetivo de melhorar todas as funções administrativas de determinado setor. Uma dessas funções administrativas tem dupla atribuição: monitorar as atividades planejadas, assegurando que sejam executadas conforme planejado, e corrigir os desvios, a partir de medidas corretivas. Tal função administrativa é:

- a) o planejamento;
- b) a organização;
- c) a direção;
- d) o controle;
- e) a execução.


Gab: D

28

Dúvida

Quais os limites da função de organização e as função de direção??

- Dividir e coordenar atividades
- Designar pessoas




29

[Sorverella]

Quando estamos no âmbito da **função de organização** estamos em um nível mais abstrato. Não temos Pedro, Maria, ...nada disso. Apenas estamos traçando a força de trabalho necessária para cada uma das atividades. É comum se referir à distribuição de cargos e atividades, alocação de recursos...

Quando estamos no âmbito da **função de direção** estamos em um nível mais concreto. É a atividade do líder de identificar competências de cada indivíduo (Pedro, Maria) e alocá-los de acordo com suas habilidades individuais.

- Dividir e coordenar atividades → Organização
- Designar pessoas → Direção



30

[FGV – SEPOG/RO – Técnico - 2017]

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.

() Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e **coordena as atividades.**

() Direção: **designa pessoas,** dirige seus esforços, as motiva e lidera.

() Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.

b) V - F - V - V.

c) F - V - F - V.

d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.


Gab: A

31

Dúvida

Quais os limites da função de organização e as função de direção??

- Dividir e coordenar atividades → Organização
- Designar pessoas → Direção



32

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

a) Descrever as principais características de cada uma das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle



33

[Papéis do Administrador]



Henry Mintzberg identifica 10 papéis gerenciais específicos do administrador, os quais são divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisório.

1. Papéis **INTERPESSOAIS**: essa categoria agrupa os papéis que o administrador exerce que estão relacionados diretamente com o status e autoridade formal que ele possui. São os administradores que precisam representar a organização em cerimônias, atos externos, firmar parcerias e contratos, liderar pessoas etc. Dentro dessa grande categoria existem três papéis:
 - a. **Representação/Símbolo**: no exercício desse papel o administrador representa a instituição a qual faz parte. É um papel importantíssimo, pois associamos uma organização às pessoas que a administram. Desse modo, um administrador que não inspire credibilidade ou confiança prejudica a imagem de toda a sua instituição.
 - b. **Líder**: o papel de líder é exercido no âmbito interno. Refere-se à atividade de influenciar, engajar e motivar os subordinados em prol dos objetivos organizacionais. Em verdade, grande parte do desempenho de um administrador depende dessa capacidade de liderança.
 - c. **Contato/Elemento de ligação**: O administrador no exercício de suas atividades estabelece uma rede de contatos com superiores, subordinados, parceiros, fornecedores.

34

[Papéis do Administrador]



2. Papéis **INFORMACIONAIS**: Nessa categoria estão os papéis realizados pelo administrador para disseminar, coletar e produzir informações.

- a. **Monitor/Coletor**: Nesse papel o administrador utiliza sua rede de contatos (constituída no âmbito do papel de elemento de ligação) para obter informações tanto do ambiente interno quanto externo.
- b. **Disseminador**: Esse papel é o de disseminar as informações para dentro da unidade ou organização. É especialmente relevante para transmitir as estratégias e táticas da alta cúpula até o "chão de fábrica".
- c. **Porta-voz**: No exercício desse papel o administrador leva informações da organização para fora de sua unidade ou mesmo para fora da organização.

35

[Papéis do Administrador]



3. Papéis **DECISÓRIOS**: envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha. Nesse ponto, o administrador utiliza as informações que possui para tomar decisões.

- a. **Empreendedor**: Utiliza as informações para adaptar e melhorar a sua unidade de modo a adaptá-la às mudanças identificadas. Enquadra-se ainda nessa função as atividades de desenvolvimento de novos produtos, projetos e frentes de trabalho.
- b. **Solucionador de distúrbios ou problemas**: Geralmente sob pressão, o administrador precisa agir para resolver ou contornar problemas e crises, bem como resolver disputas entre membros da equipe e auxiliá-los no processo de mudança.
- c. **Alocador de Recursos**: No exercício da função administrativa de organização, o administrador tem o papel de alocar recurso ao longo da estrutura organizacional (orçamentação, força de trabalho, máquinas, etc).
- d. **Negociador**: O administrador deve atuar como um negociador a fim de conseguir engajar os seus subordinados, bem como firmar contratos e parcerias com agentes externos.

36

[Papéis do Administrador]

Henry Mintzberg identifica **10 papéis gerenciais** específicos do administrador, os quais são divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisório.

Interpessoal:

- Representação/Símbolo: Representa a organização
- Líder: Influencia internamente. Motiva e engaja os indivíduos
- Contato/Elemento de Ligação: Cria rede de contatos

Informacional:

- Monitor/Coletor: Coleta informações
- Disseminador: Dissemina informações internamente
- Porta Voz: Leva informações pra fora da unidade/organização

Decisório:

- Empreendedor: Identifica e melhora unidades
- Solucionador de distúrbios ou problemas: Confronta problemas e crises
- Alocador de Recursos: Define distribuição de recursos
- Negociador: Negocia com agentes internos e externos

37

[FGV – TCM/SP - 2015]

O diretor de uma empresa afirmou que a maior parte de seu tempo é dedicada à participação em reuniões com stakeholders externos e entrevistas à mídia, informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização. O diretor desempenha, principalmente, um papel:

a) Interpessoal, de líder;
 b) Decisório, de negociador;
 c) Informacional, de disseminador;
 d) Interpessoal, de elemento de ligação;
 e) Informacional, de porta-voz;

Gab: E

38

[FGV – Câmara Municipal Salvador - 2018]

Um vereador responsável por um projeto de criação de uma escola relatou que a maior parte das suas atividades refere-se a divulgar para a sociedade o que ocorre dentro do projeto, como, por exemplo, o andamento das obras. O vereador desempenha, essencialmente, um papel:

a) de informação, como monitor;
 b) de informação, como porta-voz;
 c) de informação, como disseminador;
 d) de decisão, como controlador de distúrbio;
 e) de decisão, como negociador.

Gab: B

39

[FGV – Câmara Municipal Salvador - 2018]

O diretor administrativo de um órgão público dedica boa parte do seu tempo a questões relacionadas à orçamentação das atividades da sua área, bem como à programação do trabalho de seus funcionários, distribuindo tarefas e definindo atribuições.

O diretor desempenha, em especial, um papel:

- interpessoal, de líder;
- informacional, de disseminador;
- informacional, de monitor;
- decisório, de administrador de recursos;
- decisório, de empreendedor.

Gab: D

40

[FGV – ARTESP- 2017]

Considere as funções gerenciais abaixo:

- Exigir o início e a formulação de mudanças na maneira como a unidade opera.
- Diagnosticar tendências, visualizar possibilidades e planejar melhorias.
- Criar programas além de outras soluções para promover inovação.

Essas funções estão relacionadas com a categoria de funções:

- situacionais.
- informacionais.
- interpessoais.
- holísticas.
- decisórias.

Gab: E

41

[FGV – ARTESP- 2017]

A informação é o insumo básico para as tomadas de decisão pelos administradores, assim sendo, receber e comunicar informações são os aspectos mais importantes no trabalho do dirigente. Neste contexto, pode-se destacar dois importantes papéis desempenhados pelos administradores para manter o bom funcionamento das organizações, são eles: papéis informacionais e papéis decisórios. É considerado um papel decisório exercido pelo administrador o de ser


- Coletor.
- Elemento de ligação.
- Negociador.
- Disseminador.
- Líder.

Gab: C

42

[Habilidades do Administrador]

Agora que já aprendemos quais são os papéis do administrador veremos quais são as **habilidades** necessárias para que o administrador exerça esses papéis



43

[Habilidades do Administrador]

Habilidades **TÉCNICAS**: envolvem o uso de **conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas** relacionadas com o trabalho e com procedimentos de realização. As habilidades técnicas são especialmente importantes para o **nível operacional** (gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais).

Habilidades **HUMANAS**: Estão relacionadas com o trabalho com pessoal e se referem à facilidade de **relacionamento interpessoal e grupal**. Envolve a capacidade de motivar, liderar, resolver conflitos pessoais, comunicar e coordenar. São habilidades imprescindíveis para o bom exercício da liderança, logo são **necessárias em todos os níveis gerenciais**, porém o seu uso é preponderante no **nível intermediário (gerencial)**.

Habilidades **CONCEITUAIS**: habilidades que dependem da **visão da organização ou da unidade organizacional como um todo**, a facilidade em trabalhar com ideias, conceitos, abstrações e estratégias. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas, logo são habilidades imprescindíveis para **administradores de cúpula (alta administração)**.


44

[Habilidades do Administrador]



A ilustração demonstra que as habilidades estão presentes em todos os níveis organizacionais, porém em cada nível uma ou outra habilidade é mais importante. Outro ponto que quero reforçar é que as habilidades humanas exercem um papel relevante em todos os níveis organizacionais, apesar de estarem mais presentes no nível intermediário (tático).

45


[FGV – Câmara Municipal de Salvador - 2018] 

Um administrador recém-formado acaba de ser aprovado em um concurso, para atuar no nível operacional de uma instituição pública de grande porte. Ele acredita que, nesse início de carreira, será mais exigido em sua capacidade de usar ferramentas e conhecimentos específicos de administração, tais como elaboração de orçamentos e avaliação de projetos na área em que for designado. Em Administração, esse tipo de capacidade é conhecida como habilidades:

- estratégicas;
- conceituais;
- humanas;
- técnicas;
- processuais.

Gab: D

46

[FGV – IBGE - 2017] 

A medida que os administradores vão ocupando cargos nos diferentes níveis organizacionais, a importância relativa das habilidades necessárias ao desempenho adequado de seus papéis vai mudando.

No nível operacional são mais relevantes as habilidades:

- conceituais;
- comportamentais;
- técnicas;
- analíticas;
- humanas.

Gab: C

47

[Checkpoint] 

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- Descrever as principais características de cada um dos papéis do administrador
- Descrever quais são as habilidades do administrador e em qual nível organizacional são preponderantes.



48

[FGV – TJ/CE – Técnico -2019]



Após ingressar no Poder Judiciário, Ícaro iniciou seus trabalhos assessorando um gestor no planejamento e execução de tarefas rotineiras comuns em seu departamento. Ícaro e seu chefe são responsáveis pela definição de procedimentos e processos específicos de curto prazo.

Ícaro e seu gestor encontram-se no nível organizacional:

- a) tático;
- b) gerencial;
- c) estratégico;
- d) operacional;
- e) corporativo.

Gab: D

49

[FGV – CM Salvador – Analista -2018]



O presidente da Câmara de Vereadores do município de Helloá Regina recebeu as seguintes metas para 2018: elaborar o orçamento para o próximo ano e dividir os recursos e as tarefas entre os vereadores do município.

Ao trabalhar nessas metas, o presidente estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- a) controle e organização;
- b) planejamento e liderança;
- c) direção e controle;
- d) controle e direção;
- e) planejamento e organização.

Gab: E

50

[FGV – CM Salvador – Analista -2018]



Após o estágio probatório, um servidor foi convidado para ser o novo gerente de controle de sua organização, pois sua performance nos serviços administrativos de controle foi excepcional.

A função administrativa controle tem como finalidade:

- a) dividir os recursos e as tarefas, bem como as autoridades entre os membros;
- b) planejar os objetivos e as estratégias para alcançá-los;
- c) controlar as pessoas para que cumpram ordens com eficiência e sem questionamento;
- d) direcionar as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- e) monitorar e assegurar que os objetivos definidos estejam sendo alcançados.

Gab: E

51

[FGV – CM Salvador – Analista -2018]



No final do ano, vereadores do Município de Vitória Ana passaram um final de semana em um hotel de Guaratinguetá para desenharem a nova estrutura organizacional da Câmara de Vereadores. Decidiram sobre a divisão do trabalho entre eles, bem como a divisão de responsabilidades e autoridades na estrutura hierárquica.

A função administrativa que melhor expressa esse contexto é:

- a) decisão;
- b) controle;
- c) divisão;
- d) liderança;
- e) organização.

Gab: E

52

[FGV – CM Salvador – Analista -2018]



O diretor de marketing de um laboratório farmacêutico de grande porte recebeu as seguintes incumbências: reestruturar o departamento de marketing; distribuir os vendedores por área geográfica.

Ao realizar essas incumbências, o diretor estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- a) planejamento; direção;
- b) organização; direção;
- c) planejamento; organização;
- d) direção; planejamento;
- e) organização; organização.

Gab: E

53

[FGV – TRT 12ª Região – Técnico - 2017]



Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

Em relação à função administrativa organização, é correto afirmar que:

- a) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;
- b) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;
- c) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- d) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;
- e) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

Gab: A

54

[FGV – SEPOG/RO – Técnico - 2017]

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.
 () Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.
 () Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.
 () Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.
 b) V - F - V - V.
 c) F - V - F - V.
 d) V - V - F - F.
 e) V - V - F - V.

Gab: A


55

[FGV – PGE/RO – Analista - 2015]

O presidente de uma fundação da área de ensino e pesquisa afirmou que seu tempo é quase todo destinado a representar a fundação em cerimônias e solenidades promovidas por financiadores públicos e privados e por outras instituições de ensino e pesquisa, no Brasil e em outros países.

O presidente desempenha, precipuamente, um papel:

a) informacional, de disseminador;
 b) interpessoal, de símbolo;
 c) informacional, de porta-voz;
 d) interpessoal, de líder;
 e) informacional, de monitor.



O diagrama mostra o 'Papel do administrador' dividido em três categorias principais: Interpessoal, Informacional e Operacional. Cada categoria tem sub-funções e descrições associadas.

- Interpessoal:**
 - Planejamento/Orçamento: Segue e organiza
 - Lider: Influência, motivação, Mídia e energia as instituições
 - Controle/Avaliação de Capacidade: Elaboração de projetos
- Informacional:**
 - Monitor/Control: Criação de informações
 - Disseminação: Sistema de informações interconectado
 - Porta-voz: Que informações por fora da unidade organizacional
- Operacional:**
 - Coordenação: Aluga e realiza serviços
 - Administração de Recursos: Estabelece prioridades e crises
 - Avaliação de Recursos: Digitalização de recursos
 - Atendimento: Trabalho com agentes internos e externos

Gab: B

56

[FGV – IBGE – Agente - 2017]

À medida que os administradores vão ocupando cargos nos diferentes níveis organizacionais, a importância relativa das habilidades necessárias ao desempenho adequado de seus papéis vai mudando.

No nível operacional são mais relevantes as habilidades:

a) conceituais;
 b) comportamentais;
 c) técnicas;
 d) analíticas;
 e) humanas.

Gab: C

57

[FGV – MPE/BA – Assistente -2017]

Em todas as organizações, os administradores desempenham funções e papéis que lhes são próprios. Para desempenhá-los, o administrador deve possuir habilidades de três tipos: humanas, técnicas e conceituais. Essas habilidades são exigidas com maior ou menor intensidade, dependendo do nível organizacional em que o administrador atua.

Assim, é correto afirmar que:

- no nível tático, as habilidades humanas são cruciais para o bom desempenho do administrador;
- o nível estratégico requer maior emprego das habilidades técnicas que o nível tático;
- no nível operacional, as habilidades conceituais são preponderantes para o bom desempenho do administrador;
- as habilidades técnicas são exclusivas dos administradores do nível estratégico e tático;
- o nível operacional requer maior emprego das habilidades humanas que o nível tático.

Gab: A

58

[Direcionando os estudos]

- Aspectos gerais da Administração.
- Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.
- Papéis e habilidades do administrador.
- Organização: princípios de organização, tipos de estrutura organizacional, centralização e descentralização; tipos de departamentalização.
- Controle: tipos de controle, controle por nível organizacional, ferramentas de controle.
- Comportamento organizacional: motivação, comprometimento organizacional, comunicação e liderança.

59

[Introdução e Conceito - Organização]

Corresponde a uma das funções que integra o processo administrativo e que se relacionam ao ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e as respectivas atribuições

```

    graph TD
      Planejamento --> Organização
      Organização --> Direção
      Direção --> Controle
      Controle --> Planejamento
  
```

60



61

[Componentes da função de organização]

Chiavenato (2015) identifica quatro componentes básicos da função administrativa de organização:

- **Tarefas:** As tarefas são constituídas a partir da divisão do trabalho. Correspondem à fragmentação das atividades e funções organizacionais ao menor nível de unidade de trabalho de modo a gerar especialização de setores e dos indivíduos.
- **Pessoas:** São os indivíduos que irão executar as tarefas. Cada pessoa é designada para ocupar um cargo que é uma parte específica do trabalho global.
- **Órgãos:** Os órgãos são agrupamentos de tarefas e pessoas. Esses agrupamentos podem ser denominados de divisões, departamentos ou unidades da organização. Os órgãos podem ser criados seguindo critérios de similaridades das atividades, em razão dos níveis hierárquicos ou das áreas de atividades.
- **Relações:** As relações são as conexões/relacionamentos que existem entre pessoas e órgãos. Os primeiros estudos de Administração enfatizaram as relações entre os órgãos componentes da organização e entre as pessoas com relação ao seu trabalho. Posteriormente, essa preocupação estendeu-se para outros aspectos fora da empresa, tais como os relacionamentos com clientes (*Customer Relationship – CRM*) ou com fornecedores (a partir de sistemas de gestão como o *Supply Chain Management – SCM*).

62

[Componentes da função de organização]

Dentro dessa preocupação em administrar melhor esses componentes, podemos dizer que são atividades centrais da função administrativa de organização:

- Alocação de recursos ao longo da estrutura organizacional
- Distribuição de tarefas e recursos
- Atribuição de autoridade e responsabilidades
- Definição da estrutura organizacional

63

[Alcance da função de organização]

É importante que fique claro que a função de organização alcança todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Em cada um desses níveis existem objetivos e tarefas específicas a serem realizadas dentro da função de organização, vejamos:

Nível Global

- Desenho organizacional
- Superestrutura da empresa
- Processos de comportamento

Nível Departamental

- Desenho departamental
- Agrupamento de unidades em subsistemas como departamentos ou divisões

Nível de tarefas e operações

- Desenho de cargos e tarefa
- Estrutura das posições e das atividades em cargos

Desse processo de organização nos três níveis organizacionais temos como resultado a **estrutura organizacional**.

64

[Estrutura Organizacional]

Nas palavras de Stoner (1992), a **estrutura organizacional** representa a forma como as atividades e recursos são divididos, organizados, integrados e coordenados numa organização.

Eficiência e Eficácia

De maneira mais simples: a estrutura organizacional é a base de funcionamento de uma organização. Dizemos que uma estrutura organizacional é eficaz na medida em que facilitar o alcance dos objetivos pelas pessoas e é eficiente se o faz com os mínimos recursos ou custos.

65

[Estrutura Organizacional]

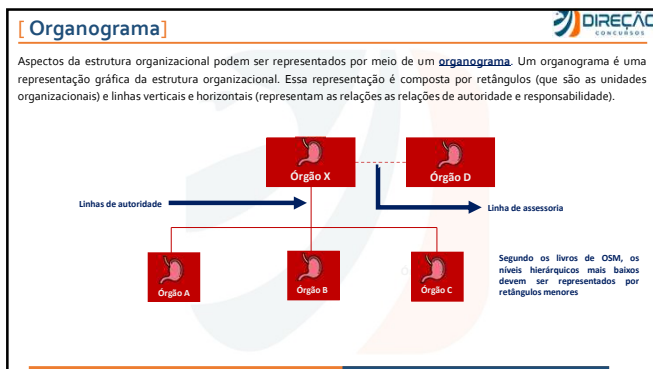
Para que se possa construir uma estrutura organizacional eficaz e eficiente é preciso desenvolver quatro sistemas componentes:

- **Sistema de responsabilidades:** constituído em decorrência da alocação das atividades. Dentro desse sistema estudamos temas como a departamentalização; linha e assessoria e especialização do trabalho.
- **Sistema de autoridade:** constituído em decorrência da distribuição do poder. Nesse sistema estudamos assuntos como amplitude administrativa, níveis hierárquicos, descentralização e centralização;
- **Sistema de comunicações:** constituído como resultado da interação entre as unidades. Desse sistema estudamos temas como elementos da comunicação organizacional (emissor, canal, receptor, ruídos, etc).
- **Sistema de decisão:** constituído como resultado da forma como as decisões são tomadas. O estudo do processo decisório é o aspecto mais relevante desse sistema.

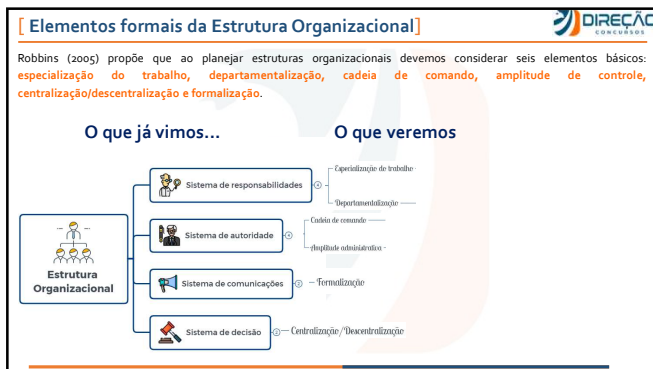
66



67



68



69

[Elementos formais da Estrutura Organizacional]

Especialização do trabalho: descreve o grau em que as tarefas dentro da organização estão subdivididas em funções isoladas. A especialização do trabalho, em sua essência, faz com que uma atividade em vez de ser realizada inteiramente por uma única pessoa, seja dividida em um certo número de etapas, cada uma das quais será realizada por um indivíduo diferente.

Departamentalização: Depois de dividir o trabalho por meio da especialização é necessário agrupá-lo para que as tarefas comuns possam ser coordenadas. A base para agrupar tarefas é chamada de departamentalização.

70

[Elementos formais da Estrutura Organizacional]

Cadeia de comando: linha de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa, ou seja, define a autoridade hierárquica ou linear.

71

[Elementos formais da Estrutura Organizacional]

Amplitude de controle (administrativa): corresponde a quantidade de subordinados por chefia. Quanto maior a quantidade de subordinados por chefe, maior será a amplitude de controle.

A centralização e a descentralização: refere-se ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização.

Formalização: refere-se ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas. Em organizações altamente formalizadas existem descrições explícitas de tarefas, muitas regras organizacionais e procedimentos claramente definidos sobre os processos de trabalho. Quando a formalização é baixa, os comportamentos são relativamente não-programados e os funcionários têm uma boa dose de liberdade para decidir sobre o trabalho.

72



73

[FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017]

O processo de organização segue alguns princípios básicos e exige que se tomem decisões acerca de certos elementos, entre eles:

- a) especialização do trabalho e amplitude de controle;
- b) missão e visão organizacionais;
- c) cultura organizacional e sistemas de gestão;
- d) divisão de tarefas e definição de metas;
- e) estrutura e estratégia organizacionais.

GAB: A

74

[Centralização x Descentralização das decisões]

O nível de centralização está relacionado ao nível organizacional no qual as decisões são tomadas. Quanto maior o nível de centralização, mais próximo do topo da estrutura hierárquica estará o tomador de decisão.

Vantagens da centralização	Desvantagens da centralização
Decisão baseia-se em uma visão global da empresa	Decisões mais demoradas
Tomadores de decisão bem treinados e habituados com o processo decisório	Tomadores de decisão estão mais distantes da situação e das pessoas envolvidas
Decisões mais consistentes com os objetivos organizacionais	A comunicação ao longo da estrutura é demorada e está sujeita a ruído
Decisões centralizadas reduzem custos operacionais	

75

[Centralização x Descentralização das decisões]

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
Tomador de decisão mais próximo da situação e das pessoas envolvidas	Falta de uniformidade das decisões.
Decisões mais rápidas	Decisões miopes (considera apenas uma parte da organização).
Estimula o senso de responsabilidade e a motivação dos empregados	Tomadores de decisão não contam, na maioria das vezes, com o suporte de especialistas e não estão acostumados a tomarem decisões.
Mais informações de qualidade disponíveis para a decisão	Demandam um maior esforço gerencial de coordenação entre as unidades administrativas para evitar decisões conflitantes
	Ausência de qualificação para decisões do quadro operacional

76

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:


- Descrever as principais atividades realizadas pela função de organização.
- Indicar os sistemas que compõem uma estrutura organizacional
- Identificar um organograma e a relação que existe entre seus respectivos órgãos
- Conceituar amplitude administrativa
- Apresentar as vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização



77

[Departamentalização]

A departamentalização consiste no processo de agrupar tarefas em unidades administrativas. Esse processo decorre do que Chiavenato denomina de especialização (diferenciação) horizontal do trabalho. Existem diversos critérios que podem ser utilizados para o agrupamento, o que gera, por consequência vários tipos de departamentalização.



78

[Departamentalização]

Os principais tipos de departamentalização são:

1. Departamentalização funcional
2. Departamentalização por processo ou fase do processo
3. Departamentalização por produto
4. Departamentalização por projeto
5. Departamentalização por clientela
6. Departamentalização por matriz ou matricial
7. Departamentalização por base geográfica

79

[Departamentalização Funcional]

Trata-se do agrupamento das atividades é feito de acordo com as **similaridades das tarefas, habilidades e conhecimento** dos profissionais e o uso de recursos. Por similaridade de tarefas, constituem-se setores como: finanças, gestão de pessoas, marketing, produção.

Nesse tipo de departamentalização temos duas **desvantagens** muito características:

- **concorrência entre departamentos**
- **visão míope da realidade organizacional.**

Departamentalização funcional	
Vantagens	Desvantagens
Promove economia de escala por criar condições de produção em massa (máquinas, pessoas, conhecimento e habilidades especializados)	Impede a formação de uma visão generalista/global da organização
Baixa propensão a conflitos intradepartamentais já que os profissionais tendem a ter percepções similares e sentem-se satisfeitos	Tende a provocar resistência a mudanças e intervenção dos profissionais (cada um olhando para seu quadrado)
Indicada para situações de estabilidade (atividades rotineiras e sujeitas a poucas mudanças)	Dificuldade na coordenação entre departamentos e de identificação para atividades em conjunto
Fomenta a construção de especialistas	


80

[CEBRASPE – TCE/SC – Auditor- 2016]

Caso decida departamentalizar sua organização para aumentar a cooperação interdepartamental e diminuir os níveis de especificidade do trabalho, o gestor deverá adotar, primordialmente, a departamentalização funcional, na qual cada departamento corresponde a uma função principal.

GAB: Errado


81

[CEBRASPE – FUB – 2015] 

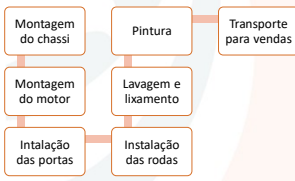
Considere que uma organização tenha definido a seguinte estrutura organizacional: diretoria de pessoal, diretoria de administração e finanças, diretoria de marketing e diretoria de vendas. Nesse caso, a referida organização definiu sua estrutura com base na departamentalização funcional

GAB: CERTO

82

[Departamentalização por processo ou fase do processo] 


A departamentalização por processo é comum nas indústrias. Nesse tipo de departamentalização as atividades são agrupadas de acordo com o fluxo do processo produtivo. Vamos imaginar uma indústria montadora de automóveis, por exemplo:



```

graph TD
    A[Montagem do motor] --> C[Montagem do chassi]
    B[Instalação das portas] --> C
    C --> D[Pintura]
    D --> E[Lavagem e lixamento]
    E --> F[Instalação das rodas]
    F --> G[Transporte para vendas]
    
```

83

[Departamentalização por processo ou fase do processo] 

Nesse tipo de departamentalização, segundo Djalma Oliveira (2014), temos como principais **vantagens**:

- Direcionamento da empresa para as necessidades de mercado;
- Melhor especificação dos recursos alocados;
- Comunicação de informações técnicas mais rápida;
- Aprimoramento da coordenação e avaliação de cada parte do processo;
- Maiores níveis de qualidade e produtividade.
- Arranjo físico (layout) aprimorado
- Permite ações de reengenharia e enxugamento
- Permite obtenção de vantagens econômicas pela plena utilização da tecnologia adotada no processo (FGV, Câmara Municipal de Salvador, 2018)

84

[Departamentalização por processo ou fase do processo]

Dentre as **desvantagens** da departamentalização por processo, temos:

- Perda da visão global da interligação entre diferentes processos;
- Restrição da flexibilidade para ajustes no fluxo produtivo.
- **Maior risco operacional, pois uma falha em um processo pode levar a uma falha sistêmica da organização (FGV, TRT 12ª Região, 2017)**

85

[Departamentalização por produto]

Agrupamento feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

As principais **vantagens** desse tipo de departamentalização:

- Facilita a coordenação dos resultados esperados de cada grupo de produtos ou serviços, pois cada um desses grupos funciona como uma unidade de resultados;
- Propicia a alocação de capital e de conhecimento especializado para cada um dos grupos de produtos ou serviços;
- Permite maior flexibilidade, inovação e criatividade, postos que temos diversos departamentos direcionados para um tipo de produtos ou serviços;
- Indicada para situações externas mutáveis.

86

[Departamentalização por produto]

As principais **desvantagens** desse tipo de departamentalização:

- Dificuldade no estabelecimento das políticas gerais da empresa;
- Duplicidade de atividades nos vários grupos de produtos ou serviços o que pode implicar um aumento dos custos;
- Pode conduzir a uma obsolescência técnica em razão do distanciamento dos especialistas, distribuídos entre os vários departamentos de produtos ou serviços;
- Pode provocar ansiedade nos profissionais em situações de instabilidade externa. Os empregados sentem-se mais inseguros em relação a possibilidade de desemprego nesse tipo de departamentalização. Afinal, um desuso, insucesso do produto pode implicar o corte de unidades inteiras de negócio.

87

[Departamentalização por projeto]

No arranjo da departamentalização por projeto, as pessoas exercem atribuições temporárias. O gerente de projeto, responsável pela realização do projeto, distribui as tarefas e coordena o pessoal que está, temporariamente, sob sua supervisão até a conclusão do projeto. Muitas construtoras adotam esse tipo de departamentalização.

```

    graph TD
      Diretor --> GerA[Gerência de Projeto A]
      Diretor --> GerB[Gerência de Projeto B]
      Diretor --> GerC[Gerência de Projeto C]
    
```

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMBOK, 6ª edição)

88

[Departamentalização por projeto]

As principais **vantagens** da departamentalização por projetos são:

- Permite alto grau de responsabilidade da equipe de execução do projeto;
- Facilita a condução do trabalho por ser composto por equipes multidisciplinares;
- Possui elevado grau de versatilidade e adaptabilidade, aceitando novas ideias e técnicas durante o desenvolvimento dos trabalhos;
- Aprimora o atendimento ao cliente do projeto
- Permite alocação temporária e eficiente de recursos na construção de um novo produto ou serviço.
- **Forma efetiva para conseguir resultados em problemas complexos (FCC, CNMP, 2015)**

89

[Departamentalização por projeto]

As principais **desvantagens** da departamentalização por projetos são:

- Comunicação deficiente, sendo cada equipe do projeto procura dedicar-se exclusivamente ao seu próprio projeto e perde a noção de parte integrante da organização;
- Requer a aplicação de vultosos investimentos, tecnologias específicas e envolve acentuados riscos;
- Capacidade do gerente de projetos em conduzir a equipe é primordial para o sucesso do projeto. Em geral, equipes muito grandes tendem a não ter bons rendimentos e equipes pequenas apresentam dificuldades de relacionamento, assim, o gerente de projetos deve ser capaz de lidar com essas situações.

90

[Departamentalização por matriz, matricial ou em grade]

As principais **vantagens** desse tipo de departamentalização são:

- Maior desenvolvimento da capacidade profissional
- Melhor atendimento aos clientes do projeto
- Uso adequado dos recursos (quando bem geridos pelo gerente de projetos)
- Possibilidade de lidar com a complexidade de ambientes instáveis
- Aprimora a coordenação lateral (entre departamentos diferentes)

Dentre as **desvantagens** da departamentalização matricial temos:

- Introduz conflitos pela dupla subordinação
- Enfraquece a coordenação vertical (coordenação hierárquica)

94

[Departamentalização por base territorial]

Tipo de departamentalização geralmente utilizada em empresas territorialmente dispersas. Baseia-se na ideia de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser agrupadas e colocadas sob as ordens de um executivo.

```

    graph TD
      D[Diretoria] --> RCO[Região Centro-Oeste]
      D --> RS[Região Sudeste]
      D --> R[Sul]
      RCO --> LC[Loja Curitiba]
      RCO --> LB[Loja Brasília]
      RS --> LSP[Loja São Paulo]
      RS --> LRJ[Loja Rio de Janeiro]
      R --> LPA[Loja Porto Alegre]
    
```

95

[Departamentalização por base territorial]

```

    graph TD
      D[Diretoria] --> RCO[Região Centro-Oeste]
      D --> RS[Região Sudeste]
      D --> R[Sul]
      RCO --> LC[Loja Curitiba]
      RCO --> LB[Loja Brasília]
      RS --> LSP[Loja São Paulo]
      RS --> LRJ[Loja Rio de Janeiro]
      R --> LPA[Loja Porto Alegre]
    
```

As **vantagens** desse tipo de departamentalização, segundo Djalma Oliveira (2014) são:

- Obter vantagens econômicas de determinadas operações locais
- Treinamento e capacitações mais direcionados à atuação no território considerado
- Possibilidade de ações mais rápidas em determinadas regiões
- Maior proximidade com os fatores de influência os problemas locais o que permite uma melhor identificação

96

[Departamentalização por base territorial]



Dentre as **desvantagens** temos as seguintes:

- Duplicação de instalações e de pessoas, se não houver um planejamento apropriado.
- Tende a ter uma difícil coordenação entre as regiões, tanto nos aspectos de planejamento, execução ou controle da empresa, como nos aspectos de processos, em face do grau de liberdade e autonomia colocado nas regiões ou filiais.
- A preocupação territorial concentra-se mais nos aspectos mercadológicos e de operação. As outras áreas da empresa (finanças, gestão de pessoas, contabilidades) tornam-se, geralmente, secundárias e a diferença entre os níveis de especialização entre as áreas provoca um desequilíbrio no processo administrativo da empresa. Processos e sistemas de vendas muito bons, mas controles de custos e contábeis, principalmente, os consolidados (de todas as regiões) deficientes.

97

[DM – Dica do Marcelo]

DM – DICA DO MARCELO

- 1 - Leia e releia a página com o resumo das departamentalizações (critérios, vantagens e desvantagens).
- 2 - Ao fazer questões volte na tabela e inclua, se necessário, novas vantagens e desvantagens.
- 3 - Inclua a tabela nas suas revisões, principalmente, nos últimos dias antes da prova.

Tipo de departamentalização	Critério de Agrupamento	Vantagens	Desvantagens
Departamentalização funcional	Atividades e funções similares, baseadas na especialização.	Economia de escala. Maior especialização de pessoal e recursos. Satisfação dos profissionais.	Grande rigidez na organização. Dificuldade na comunicação entre os departamentos. Resistência à inovação e mudança.
Departamentalização por pessoas	Atividade, em geral, agrupadas por fase do processo.	Maior aproveitamento dos recursos alocados. Atividade flexível (transfere) alocados. Permite ações de gerenciamento e planejamento.	Inadequada para ambientes mutáveis. Pouca flexibilidade a mudanças.

98

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Explicar o que é departamentalização
- b) Indicar as vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de departamentalização (Praticar bastante!)



99

[Tipos básicos de estrutura organizacional]

Alguns alunos sentem dificuldade de diferenciar os tipos de departamentalização dos tipos de estruturas organizacionais. Até as bancas organizadoras vez ou outra dão uma escorregada nessa diferença e tratam como sinônimos.

Lembre-se que a departamentalização é um dos componentes de uma estrutura organizacional.

O diagrama mostra um sistema de estrutura organizacional centralizado em um ícone de pessoas. Ele se ramifica para quatro tipos de sistemas:

- Sistema de responsabilidades:** Especialização de trabalho. Descreve o grau em que as tarefas dentro da organização estão subdivididas em funções isoladas.
- Sistema de autoridade:** Cadeia de comando. Linha de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo. Define a autoridade hierárquica/linear. Registre administrativa. Corresponde à quantidade de subordinados por chefia.
- Sistema de comunicação:** Formalização. Grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.
- Sistema de decisão:** Centralização/Descentralização. Grau de concentração/distribuição do processo decisório dentro da organização.

A confusão surge porque em alguns tipos de estrutura organizacional a principal característica é justamente o tipo de departamentalização.

100

[CEBRASPE – DEPEN - 2015]

A departamentalização, que pode ser considerada parte da estrutura organizacional, é o agrupamento, conforme critério específico de homogeneidade, das atividades e dos recursos — humanos, financeiros, materiais e equipamentos — em unidades organizacionais

GAB: CERTO

101

[Organização linear]


As principais características do tipo de estrutura da organização linear são a **centralização das decisões**, a **baixa amplitude administrativa** (poucos subordinados por chefia), um sistema de **comunicação formal e verticalizado** e uma cadeia de comando fortemente baseada na **autoridade hierárquica**. Quanto ao tipo de departamentalização essa estrutura geralmente adota a **departamentalização funcional**.

A Organização linear possui uma baixa amplitude administrativa, dessa forma, sua estrutura organizacional será:

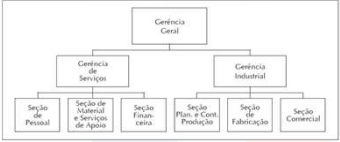
a) Mais horizontalizada;
 b) Mais alta;
 c) Não tenho ideia, eu estava pensando na posse.

102

[Organização linear]





As principais características do tipo de estrutura da organização linear são a **centralização das decisões**, a **baixa amplitude administrativa (poucos subordinados por chefia)**, um sistema de **comunicação formal e verticalizado** e uma cadeia de comando fortemente baseada na **autoridade hierárquica**. Quanto ao tipo de departamentalização essa estrutura geralmente adota a **departamentalização funcional**.



103



[Organização linear]

Vantagens	Desvantagens
Aplicação simples	Estrutura rígida (pouco adaptável)
Definição clara dos deveres e responsabilidades	Tende a sobrecarregar os níveis superiores com o volume de decisões
Fácil manutenção da disciplina	
Ideal para situações de permanência e estabilidade	


104

[Organização linear]

DM – DICA DO MARCELO

Palavras-chave para identificar essa estrutura nas questões: centralização de decisão, sobrecarga de trabalho nos níveis mais altos, comunicação formal, forte apego a autoridade hierárquica, formato piramidal.



105

[Organização funcional]

Fonte: Cary (2008)

Uma das vantagens dessa estrutura é que permite uma **comunicação direta** (mais rápida, sem intermediários e sem distorções) entre os encarregados e os operários, o que auxilia em uma **melhor supervisão técnica dos trabalhos**.

Dentre as desvantagens, temos a **tendência à concorrência entre os especialistas** (encarregados) – cada um querendo impor seu ponto de vista e sua abordagem, o que acaba gerando **conflitos dentro da organização**. Além disso, a **subordinação múltipla** dilui a autoridade de comando o que dificulta o controle e imposição de disciplina aos empregados.

109

[Organização funcional]

A Fundação Getúlio Vargas – FGV já cobrou que a organização funcional:

1. É adequada para ambiente estável
2. Favorece ao máximo a redução dos custos operacionais
3. Maximiza a eficiência operacional
4. Promove economia de escala

110

[Organização funcional]

DM – DICA DO MARCELO

Palavras-chave para identificar essa estrutura nas questões: agrupamento por atividades similares (departamentalização funcional), valorização da especialização, subordinação múltipla, linhas diretas de comunicação

111

[Organização divisional]



Estrutura organizacional utilizada por grandes empresas na qual geralmente se utiliza da departamentalização por produto/serviço ou por base geográfica para criar divisões da organização. Cada divisão atua de forma quase autônoma possuindo setores de apoio (produção, logística, marketing) próprios. Michael Porter e outros autores denominam essas divisões de **Unidades Estratégicas de Negócio (UEN's)**.



112

[Organização divisional]




DM – DICA DO MARCELO

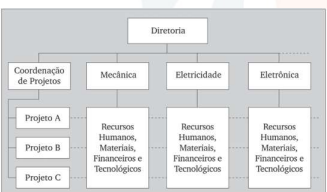
Palavras-chave para identificar essa estrutura nas questões: Autonomia das unidades de negócio, adaptação às condições locais ou de produto (departamentalização por base geográfica ou por produto).

113

[Organização matricial (em grade)]




Esse tipo de estrutura organizacional é um daqueles que temos como principal característica o tipo de departamentalização. Naturalmente, em uma **organização matricial** temos a **departamentalização do tipo matricial** que é (apenas para relembrar) a sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização.



Fonte: Djalma Oliveira (2014)

114

[Organização matricial (em grade)] 


A maior ou menor autoridade do gerente de projetos depende da estratégia organizacional.


Estrutura Matricial forte (projetizada): Autoridade do gerente de projetos é maior.


Estrutura Matricial fraca: Autoridade gerente do funcional é maior.

Estrutura Matricial equilibrada: Equivalência de autoridades entre os gerentes

115

[Organização matricial] 



 **DM – DICA DO MARCELO**

Palavras-chave para identificar essa estrutura nas questões: dupla subordinação, adaptabilidade, gerência de projetos, inovação, desrespeito ao princípio da unidade de comando.

116


[Checkpoint] 

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Descrever as principais características da organização linear
- b) Descrever as principais características da organização linha-staff
- c) Descrever as principais características da organização funcional
- d) Descrever as principais características da organização divisional
- e) Descrever as principais características da organização matricial



117


[FGV – Câmara Municipal - Assistente – 2018] 

O processo de organização é pautado por alguns princípios ou elementos básicos, formulados por autores como Fayol e Weber. O número de subordinados pelos quais um gestor é responsável e que determina, no processo de organização, formatos mais verticais ou horizontais das estruturas organizacionais é conhecido como:

- cadeia de comando;
- amplitude de controle;
- descentralização;
- divisão do trabalho;
- especialização horizontal.

GAB: B

118

[FGV – Câmara Municipal - Assistente – 2018] 


O presidente de uma empresa pública que opera em ambiente estável quer rever a estrutura organizacional, com vistas a favorecer ao máximo a redução dos custos operacionais. No entanto, o presidente quer estar atento a possíveis desvantagens na adoção dessa estrutura.

Tendo em vista o ambiente em que a empresa opera, a estrutura mais adequada para tal fim e uma de suas desvantagens são, respectivamente:

- divisional; reforçar a tendência à burocratização;
- matricial; dificultar a responsabilização;
- matricial; produzir redundância de esforços;
- funcional; dificultar a especialização;
- funcional; dificultar a coordenação entre departamentos.

GAB: E

119

[FGV – Câmara Municipal - Assistente – 2018] 

Uma empresa pública de grande porte adotava departamentalização por processo. Após uma reestruturação, passou a adotar departamentalização geográfica. A nova departamentalização apresenta, em relação à anterior, a seguinte desvantagem:

- duplicidade de esforços e recursos;
- dificuldade de adaptação a condições ambientais;
- maior risco operacional;
- menor autonomia decisória para os departamentos;
- distanciamento da realidade dos mercados atendidos

GAB: A

120

[FGV – Câmara Municipal - Analista – 2018]



A estrutura organizacional é representada pelo organograma, no qual se encontram diversas informações, como a divisão do trabalho, a cadeia de comando e a comunicação organizacional.

O organograma no qual se encontram abaixo da Presidência as unidades de trabalho especializadas, como Direção de Marketing, Direção de Finanças, Direção da Produção e Operações, e Direção de Recursos Humanos, caracteriza uma organização:

- a) por produto;
- b) funcional;
- c) por clientes;
- d) gerencial;
- e) departamental.

GAB: B

121

[Direcionando os estudos]

- 1. Aspectos gerais da Administração. ✓
- 2. Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. ✓
- 3. Papéis e habilidades do administrador. ✓
- 4. Organização: princípios de organização, tipos de estrutura organizacional, centralização e descentralização; tipos de departamentalização. ✓
- 5. Controle: tipos de controle, controle por nível organizacional; ferramentas de controle.
- 6. Comportamento organizacional: motivação, comprometimento organizacional, comunicação e liderança.



122

[Introdução e Conceito - Controle]



O controle é a função administrativa que **monitora e avalia as atividades e resultados** alcançados para **assegurar que o planejamento, organização e direção sejam bem-sucedidos.** (Idalberto Chiavenato)



123

[Tipos de Controle]

Quando estudamos os tipos de controle estamos estudando como diferentes autores utilizaram diferentes critérios para classificar as atividades de controle de uma organização. Para fins de prova, é interessante que conheça as seguintes classificações:

a) Quanto ao nível organização (tipos de controle): estratégico, tático e operacional.
 b) Quanto ao momento do controle: prévio, concomitante ou posterior

124

[Tipos de Controle – Quanto ao nível organizacional]

Nessa classificação, adotamos como critério de classificação o nível organizacional (estratégico, tático e operacional) no qual a atividade de controle está situada. Assim, quanto ao nível organizacional, os controles podem ser classificados em: **estratégicos, táticos e operacionais.**

Nível Institucional	Controle Estratégico	Direcionado a longo prazo Preocupação com o futuro Abrange toda a organização Focaliza o ambiente externo Ênfase na eficácia
Nível Intermediário	Controle Tático	Direcionado a médio prazo Abrange cada departamento ou unidade organizacional Focaliza a articulação interna
Nível Operacional	Controle Operacional	Direcionado a curto prazo Abrange cada tarefa ou operação Focaliza cada processo Ênfase na eficiência (Polêmicas)

Fonte: Chiavenato (2011) - Adaptado

125

[Tipos de Controle – Quanto ao nível organizacional]

Controles Estratégicos	Controles Táticos	Controles Operacionais
Balanco contábil e relatórios financeiros	Orçamentos (Polêmico)	Disciplina
Satisfação dos usuários	Controle de Custos	Inventário dos estoques
Lucros e perdas	Absenteísmo (Área de pessoal)	Programação JIT
RSI (ROI)	Taxas de Rotatividade (Área de pessoal)	Qualidade

126

[Tipos de Controle – Quanto ao momento]

Nessa classificação, adota-se como critério de distinção entre os tipos de controle o momento da adoção dos controles. Nesse sentido, podemos ter controles preventivos, controles concomitantes e controles posteriores.

127

[Tipos de Controle – Quanto ao momento]

- **Controles preventivos (prévio, ex ante, feedforward)** buscam antecipar os problemas. São controles realizados sobre os **insumos** e que são efetuados antes da ocorrência do evento controlado. São, portanto, controles proativos, ou sejam buscam evitar que os problemas ocorram.
- **Controles concomitantes (simultâneo, pari passu, concorrente)** são aqueles realizados de maneira conjunta (simultânea) à execução da atividade. São controles que realizam o monitoramento contínuo das atividades durante a execução buscando corrigir eventuais desvios.
- **Controles posteriores (por retroação, ex post, feedback)** avaliam os **resultados**, após a ocorrência do evento controlado. Esses controles têm por objetivo não apenas identificar desvios, mas também as causas desses desvios para que possam ser formuladas possíveis soluções.

128

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- Descrever as principais atividades realizadas pela função de controle
- Indicar os tipos de controle por nível organizacional
- Indicar os tipos de controle por momento de realização

129

[Direcionando os estudos]

1. Aspectos gerais da Administração.
2. Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.
3. Papéis e habilidades do administrador.
4. Organização: princípios de organização, tipos de estrutura organizacional, centralização e descentralização, **tipos de departamentalização**.
5. Controle: tipos de controle; controle por nível organizacional; ferramentas de controle.
6. Comportamento organizacional: **motivação**, comprometimento organizacional, comunicação e **liderança**.

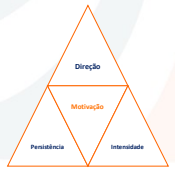


130

[Motivação]

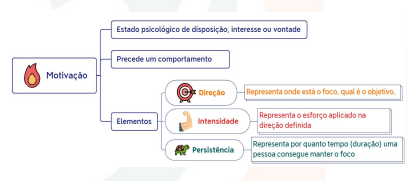
A motivação é o **desejo de exercer elevados níveis de energia mental** em direção a determinados objetivos, condicionados pela capacidade de satisfazer também as necessidades individuais das pessoas. (Idalberto Chiavenato)

Definimos a motivação como os processos que representam a **intensidade, a direção e a persistência de um indivíduo para alcançar uma meta.** (Stephen Robbins)



131

[Motivação]



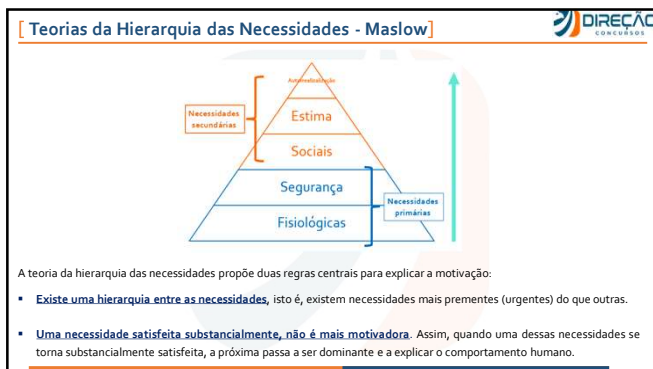
```

    graph TD
      M[Motivação] --- E1[Estado psicológico de disposição, interesse ou vontade]
      M --- E2[Precede um comportamento]
      M --- E3[Elementos]
      E3 --- D[Direção]
      E3 --- I[Intensidade]
      E3 --- P[Persistência]
      D --- D1[Representa onde está o foco, qual é o objetivo.]
      I --- I1[Representa o esforço aplicado na direção definida]
      P --- P1[Representa por quanto tempo (duração) uma pessoa consegue manter o foco]
  
```

132



133



134

Teorias da Hierarquia das Necessidades - Maslow

Categoria da necessidade	Características
Necessidades fisiológicas	<p>Constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades imatas. Designadas necessidades biológicas ou físicas, impõem satisfação física e constituem a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. Orientam a vida humana desde o nascimento. São as necessidades relacionadas com a subsistência e existência do indivíduo. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes graduações individuais para sua satisfação. Idôberto Chiavenato (2003) afirma que sua principal característica é a preminência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa.</p> <p>Exemplos: fome, sede, sono, repouso, sexo e outras necessidades corporais.</p>
Necessidades de segurança	<p>Constituem o segundo nível das necessidades humanas. Essas necessidades levam o indivíduo a procurar-se de abrigo, emprego, saúde ou estabilidade financeira. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades.</p> <p>Exemplos: proteção, inexistência de perigo, busca por um emprego seguro, casa própria.</p>
Necessidades sociais ou de pertencimento	<p>São necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. Revêem-se na busca por associação, participação, amizade e amizade com parte dos colegas, busca de amizade, afeto, a amizade. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo tende a adotar uma posição antagônica e hostil com relação às pessoas que o cercam. A frustração de necessidades sociais conduz à falta de adaptação social e solidão.</p> <p>Exemplos: afeto, amizade, amor, participação em grupos, chefe amigável.</p>

135

[FGV – CM Salvador – Analista – 2018]

Em uma entrevista de processo seletivo, o responsável pela seleção perguntou ao candidato o que o motiva a trabalhar na organização. O candidato respondeu: "Tenho amigos que trabalham aqui e o que me atrai é saber que o clima e o ambiente de trabalho são muito bons e há muita cooperação e interação entre os funcionários". Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação do candidato é satisfazer necessidades do tipo:

- fisiológicas;
- de segurança;
- sociais;
- de estima;
- de autorrealização.

Gab: C

139

[Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg]

Dentro da teoria dos dois fatores, temos como fatores motivacionais aspectos relacionados ao mais alto nível de autorrealização do indivíduo, tais como o reconhecimento, a possibilidade de crescimento pessoal, o conteúdo (atribuições) do trabalho e o exercício da responsabilidade. Em geral, são fatores intrínsecos.

Por outro lado, aspectos como salários, condições de trabalho, estilo de supervisão, segurança, relacionamentos pessoais no trabalho e políticas da empresa seriam fatores higiênicos. Fatores higiênicos são aqueles que se relacionam como a insatisfação no trabalho. Quando ausentes geram insatisfação, porém caso estejam presentes não geram motivação. Esquematizando:

	FATOR MOTIVACIONAL	FATOR HIGIÊNICO
PRESENTE	MOTIVAÇÃO	NEUTRO
AUSENTE	NEUTRO	DESMOTIVAÇÃO

140

[FGV – CM Salvador – Analista – 2018]

Muitos servidores administrativos de certa prefeitura encontram-se desmotivados.

Segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, sobre a motivação no trabalho, é correto afirmar que:

- o aumento do salário dos servidores não é considerado um fator motivacional;
- os fatores higiênicos vão motivar tais servidores;
- as necessidades de realização, poder e afiliação explicam a motivação no trabalho;
- o estabelecimento de objetivos específicos, como feedback, conduz a melhores desempenhos;
- um acréscimo na remuneração dos servidores aumentará suas motivações.

Gab: A

141

DIREÇÃO
CONCURSOS

[Checkpoint]

Nesse momento, você deve ser capaz de:

- a) Conceituar motivação de modo a indicar os seus elementos (Direção, Intensidade e Persistência)
- b) Descrever o processo de motivação
- c) Indicar as necessidades humanas, segundo Maslow e a hierarquia que existe entre elas
- d) Indicar os fatores higiênicos e motivacionais

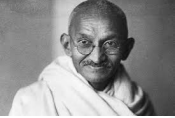


142


DIREÇÃO
CONCURSOS

[Liderança]

A Liderança pode ser descrita como um **processo interpessoal de influência** sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para realização de um ou mais objetivos específicos.



Mahatma Gandhi



Adolf Hitler

143

DIREÇÃO
CONCURSOS

[Liderança - Conceitos]

Liderança é a **capacidade** um administrador **impulsionar a atuação de outros membros** da organização (FGV, CODEMA, 2016)

Liderança é a **capacidade de influenciar indivíduos** para a realização de objetivos, sendo uma característica fundamental no contexto organizacional. (FGV, COMPESA, 2018)

Liderança é a **capacidade de influenciar o comportamento** das Pessoas (CETRO, TRT 12ª Região, 2008)

A liderança é a **capacidade de influenciar um grupo** em direção ao alcance de objetivos (VUNESP, Prefeitura SJC, 2012)

Liderança é a **capacidade de mobilizar pessoas** para o atingimento de determinado objetivo (IADES, Metro/DF, 2014)

144



145

[Teoria dos Traços]

A primeira das teorias da Administração sobre liderança. Pressupunha-se que algumas pessoas eram, naturalmente, extrovertidas, comunicativas, carismáticas e, assim, simplesmente nasciam como líderes. Enquanto outras pessoas, menos afortunadas, nasciam para ser liderados.

Essa teoria caiu em descrédito à medida que se percebeu que grandes líderes não compartilhavam necessariamente das mesmas características. Margareth Thatcher e Adolf Hitler, por exemplo, foram capazes de influenciar milhares de pessoas e alterar os rumos da história mesmo não possuindo carisma e sendo introvertidos.

146


[FGV – COMPENSA – Analista - 2018]

Liderança é a capacidade de influenciar indivíduos para a realização de objetivos, sendo uma característica fundamental no contexto organizacional. Concernente aos estudos desse tema, a teoria dos traços afirma que a liderança

- está relacionada com o contexto organizacional.
- deve ser conquista por meio da coerção.
- depende de características intrínseca da personalidade do indivíduo.
- está associada a um conjunto de fatores vinculados ao amadurecimento da força de trabalho.
- pode ser exercida apenas em situações em que existe um processo democrático na delegação de tarefas.

GAB: C

147



[Teorias comportamentais da liderança] 

As teorias comportamentais buscam **identificar e mapear os comportamentos dos líderes** e como esses comportamentos influenciam em diferentes aspectos, tais como: processo decisório, divisão do trabalho, produtividade etc.

Existem cinco teorias comportamentais relevantes para concursos públicos:

1. Estilos de liderança de White e Lippitt
2. Lideranças segundo a Universidade de Ohio
3. Teoria Bidimensional (Lideranças segundo a Universidade de Michigan)
4. Os 4 sistemas gerencias de Likert
5. Teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton

148

[Estilos de Liderança – White e Lippitt]  



- Trata-se da classificação mais famosa de liderança
- O modelo proposto por Ralph White e Ronald Lippitt enquadra os líderes em três estilos de liderança:
 - Autocrática
 - Democrática
 - Liberal


25
Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates"
 ABSTRACT: See article below.

The experimental situation was designed to provide a controlled setting for the study of the relationship between leader behavior and member reaction in three "social climates": autocratic, democratic, and laissez-faire. The results of the study are reported in the article below.


Artigo original de 1960

149


[Estilos de Liderança – White e Lippitt]  



Liderança Autocrática



Laissez-faire



Liderança Democrática

150

[FGV – TJ/SC – Enfermeiro – 2018]



Durante uma reunião de trabalho foram apresentadas diversas reclamações, todas direcionadas a um determinado gestor e que, em linhas gerais, diziam respeito ao seu estilo de liderança, classificado pela maioria como sendo totalmente autocrático. Com base nos estilos básicos de liderança, pode-se afirmar que uma das características da liderança autocrática é:

- limitada participação do líder nos debates;
- alta liberdade para tomada de decisão em grupo;
- centralização das decisões e escolhas na figura do líder;
- abstenção do líder nas divisões de tarefas;
- participação do grupo na elaboração dos protocolos.

GAB: C

154

[FGV – TRT 12ª Região – Técnico – 2017]



Nem todos os administradores são líderes e nem todos os líderes são administradores. Liderança e administração são dois termos próximos, mas que costumam ser confundidos.

A liderança é melhor definida da seguinte forma:

- ordem, consistência e direção por meio de planejamento;
- capacidade de influenciar pessoas para atingir metas;
- cargo de direção em uma organização;
- referência técnica ou autoridade no assunto;
- capacidade de agradar os funcionários e manter um bom clima organizacional.

GAB: B

155

[Checkpoint]



Nesse momento, você deve ser capaz de:

- Conceituar liderança
- Indicar as diferentes fontes de poder
- Distinguir o conceito de chefe e de líder
- Indicar a evolução do estudo da liderança
- Apresentar as características da Teoria dos Traços
- Descrever as principais características dos estilos de liderança



156

[Direcionando os estudos]


1. Aspectos gerais da Administração. ✓
2. Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. ✓
3. Papéis e habilidades do administrador. ✓
4. Organização: princípios de organização, tipos de estrutura organizacional, centralização e descentralização, tipos de departamentalização. ✓
5. Controle: tipos de controle; controle por nível organizacional; ferramentas de controle. ✓
6. Comportamento organizacional: motivação, comprometimento organizacional, comunicação e liderança. ✓




157

[FIM DE PAPO]

Dúvidas?



Prof. Marcelo Soares
@ profmarcelosoares
admfaixapreta



158
