

Universidade Federal do Vale do São Francisco

# UNIVASF

Assistente em Administração

JH033-19

Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.  
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo [sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br).

## **OBRA**

Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF

Assistente em Administração

Edital Nº 12/2019 – UNIVASF, de 30 de Maio de 2019.

## **AUTORES**

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Raciocínio Lógico - Profº Bruno Chierregatti e João de Sá Brasil

Legislação - Profª Bruna Pinotti

Conhecimentos Específicos - Profª Silvana Guimarães e Profº Fernando Zantedeschi

## **PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO**

Elaine Cristina

Leandro Filho

Karina Faváro

## **DIAGRAMAÇÃO**

Elaine Cristina

Danna Silva

Thais Regis

## **CAPA**

Joel Ferreira dos Santos



[www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br)

[sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br)

# APRESENTAÇÃO

## PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%\*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

\*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

## CURSO ONLINE



### PASSO 1

Acesse:

[www.novaconcursos.com.br/passaporte](http://www.novaconcursos.com.br/passaporte)



### PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

\*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

**Ex: JN001-19**



### PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.



# SUMÁRIO

## LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.....	01
Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	01
Domínio da ortografia oficial;.....	42
Emprego da acentuação gráfica.....	143
Domínio dos mecanismos de coesão textual;.....	01
Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e outros elementos de sequenciação textual;.....	01
Emprego/correlação de tempos e modos verbais.....	01
Domínio da estrutura morfossintática do período;.....	47
Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração;.....	47
Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração;.....	47
Emprego dos sinais de pontuação;.....	140
Concordância verbal e nominal;.....	96
Emprego do sinal indicativo de crase;.....	143
Colocação dos pronomes átonos.....	47
Reescritura de frases e parágrafos do texto;.....	01
Substituição de palavras ou de trechos de texto.....	01
Análise do Discurso: pressupostos, subentendidos e implícitos.....	01

## RACIOCÍNIO LÓGICO

Estruturas lógicas .....	01
Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções e conclusões .....	01
Lógica sentencial (ou proposicional) .....	01
Proposições simples e compostas .....	01
Tabela verdade .....	01
Equivalências .....	01
Leis de Morgan .....	01
Diagramas lógicos .....	01
Lógica de primeira ordem .....	01
Princípios de contagem .....	32
Probabilidade .....	38
Operações com conjuntos .....	42

## LEGISLAÇÃO

Constituição da República Federativa do Brasil 1988: Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto / Capítulo IV – Da Ciência e Tecnologia / Capítulo VII – Da Administração Pública.....	01
Lei nº 8.112, de 11/12/90: Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais.....	11

# SUMÁRIO

Decreto nº 1.171, de 22/6/1994: Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.....	15
Lei nº 9.394, de 20/12/1996, e suas alterações: Diretrizes e Bases da Educação Nacional.....	26
Lei 11.091/2005 – Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e suas alterações.....	45
Decreto nº 5.707/2006 – Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de pessoal.....	51
Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação.....	53

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Manual de redação da Presidência da República; Documentação e redação oficial; conceituação: ata, atestado, certidão, circular, comunicado, convite, convocação, edital, ofício, ordem de serviço, portaria, requerimento.....	01
Administração Pública: caracterização da gestão pública, governabilidade, governança e prestação de contas dos resultados das ações (accountability).....	01
Noções de administração: conceitos básicos; tipos de organização; estruturas organizacionais; departamentação; organogramas e fluxogramas; noções de funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle .....	23
Noções de administração: financeira, de pessoas e de materiais;.....	42
Qualidade no atendimento: comunicação telefônica e formas de atendimento. Relações humanas no trabalho: motivação, comunicação, liderança e trabalho em equipe.....	115
Processos de licitação e contratos – Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 e alterações posteriores; Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002.....	115
Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999.....	151
Decreto 5.450 de 31 de maio de 2005.....	161
Direito Administrativo: ato administrativo: conceito, elementos/requisitos, atributos, Convalidação, Discricionariedade e Vinculação;.....	166
Poderes da Administração.....	172
Processo Administrativo.....	151
Constitucional: Os poderes do Estado e as respectivas funções;.....	175
Hierarquia das normas;.....	245
Princípios fundamentais da CF/88; Direitos e garantias fundamentais;.....	201
Organização político-administrativa do Estado.....	205
Orçamento Público: Conceitos e Princípios Orçamentários.....	206
Noções de arquivologia: informação, documentação, classificação, arquivamento, registros, tramitação de documentos, cadastro, tipos de arquivos, organização e administração de arquivos, técnicas modernas.....	227

# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Manual de redação da Presidência da República; Documentação e redação oficial; conceituação: ata, atestado, certidão, circular, comunicado, convite, convocação, edital, ofício, ordem de serviço, portaria, requerimento.....	01
Administração Pública: caracterização da gestão pública, governabilidade, governança e prestação de contas dos resultados das ações (accountability).....	01
Noções de administração: conceitos básicos; tipos de organização; estruturas organizacionais; departamentalização; organogramas e fluxogramas; noções de funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle;.....	23
Noções de administração: financeira, de pessoas e de materiais;.....	42
Qualidade no atendimento: comunicação telefônica e formas de atendimento. Relações humanas no trabalho: motivação, comunicação, liderança e trabalho em equipe.....	115
Processos de licitação e contratos – Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 e alterações posteriores; Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002.....	115
Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999.....	151
Decreto 5.450 de 31 de maio de 2005.....	161
Direito Administrativo: ato administrativo: conceito, elementos/requisitos, atributos, Convalidação, Discricionariedade e Vinculação;.....	166
Poderes da Administração.....	172
Processo Administrativo.....	151
Constitucional: Os poderes do Estado e as respectivas funções;.....	175
Hierarquia das normas;.....	245
Princípios fundamentais da CF/88; Direitos e garantias fundamentais;.....	201
Organização político-administrativa do Estado.....	205
Orçamento Público: Conceitos e Princípios Orçamentários.....	206
Noções de arquivologia: informação, documentação, classificação, arquivamento, registros, tramitação de documentos, cadastro, tipos de arquivos, organização e administração de arquivos, técnicas modernas.....	227

**MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA; DOCUMENTAÇÃO E REDAÇÃO OFICIAL; CONCEITUAÇÃO: ATA, ATESTADO, CERTIDÃO, CIRCULAR, COMUNICADO, CONVITE, CONVOCAÇÃO, EDITAL, OFÍCIO, ORDEM DE SERVIÇO, PORTARIA, REQUERIMENTO.**

Prezado candidato, não deixe de conferir o material de Língua Portuguesa para completar seus estudos no que diz respeito À Redação Oficial.

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA, GOVERNABILIDADE, GOVERNANÇA E PRESTAÇÃO DE CONTAS DOS RESULTADOS DAS AÇÕES (ACCOUNTABILITY).**

Organizações são instituições, sejam elas de personalidade jurídica ou física, privada ou pública, onde, pessoas que compartilham de objetivos em comum, conseguem, através da execução de diversos procedimentos, embasados em processos decisórios, atingir um resultado dentro da proposta que originou a criação dessa organização.

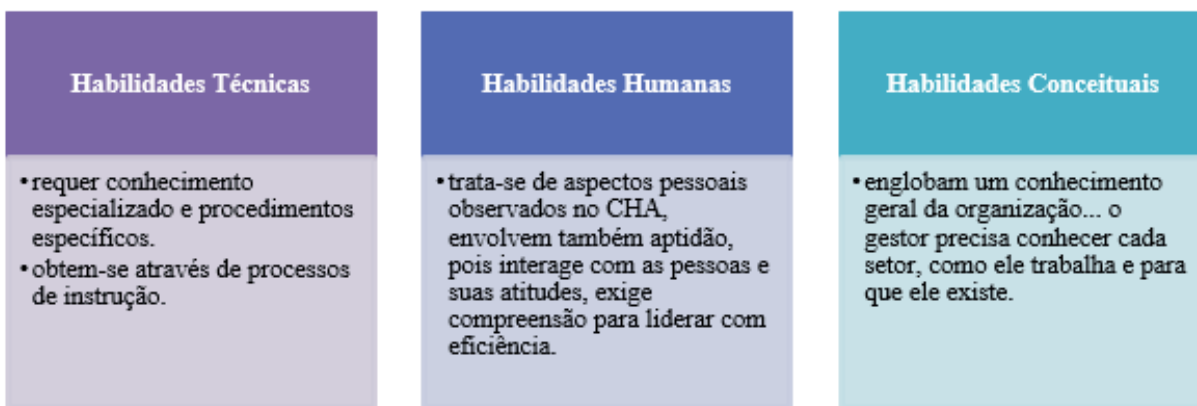
São vários os modelos de organização, porém, independente do modelo que possua, todas elas possuem três diferentes níveis de gestão, conforme veremos na figura a seguir, conforme nos ensina Idalberto Chiavenato.



### 1. Habilidades gerenciais

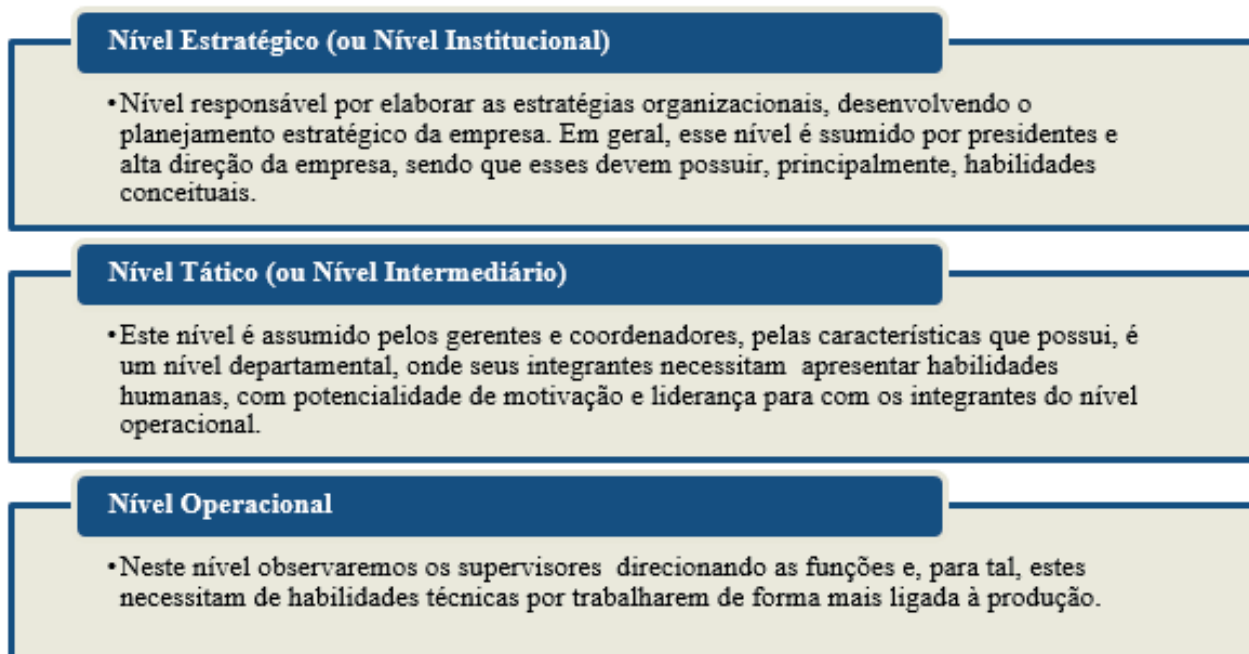
Como já sabemos, a organização existe em função de um objetivo e, para que esse objetivo seja desenvolvido de fato, precisamos nos ater à questão dos níveis de hierarquia e às competências e habilidades gerenciais, de que forma isso é representado na teoria, na prática e no comportamento individual de cada profissional envolvido na administração.

Para compreender a habilidade ideal para cada situação a dividimos em três classes:



### 1.1. Níveis Hierárquicos

Conforme a figura acima nos mostra, existem basicamente três níveis hierárquicos dentro de uma organização, que são divididos em:



Essa divisão precisa ser o mais clara e definida possível dentro da organização, de forma que cada um tenha pleno conhecimento do seu papel e responsabilidade, desenvolvendo suas competências de forma eficaz e alinhada.

Com base nos três níveis acima citados, veremos a seguir um quadro demonstrativo descritivo e relacional desses níveis.

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Abrangência	□ Instituição	□ Unidade, Departamento	□ Setor, Equipe
Área	□ Presidência, Alto Comitê	□ Diretoria, Gerência	□ Coordenação, Líder Técnico
Perfil	□ Visão, Liderança	□ Experiência, Eficiência	□ Técnica, Iniciativa
Horizonte	□ Longo Prazo	□ Médio Prazo	□ Curto Prazo



Foco	<input type="checkbox"/> Destino	<input type="checkbox"/> Caminho	<input type="checkbox"/> Passos
Diretrizes	<input type="checkbox"/> Visão, Objetivo	<input type="checkbox"/> Planos de ação, projetos	<input type="checkbox"/> Processos, atividades
Conteúdo	<input type="checkbox"/> Abrangente, Genérico	<input type="checkbox"/> Amplo, mas sintético	<input type="checkbox"/> Específico, Analítico
Ações	<input type="checkbox"/> Determinar, Definir, orientar	<input type="checkbox"/> Projetar, Gerenciar	<input type="checkbox"/> Executar, manter, Controlar, analisar
Software	<input type="checkbox"/> Painel de Controle	<input type="checkbox"/> Planilha	<input type="checkbox"/> Aplicações específicas

Fonte: Marcio D'Ávila

### 1.1.1. As Principais Habilidades Gerenciais são:

- Planejamento e Organização: O Gerente deverá possuir a capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia.
- Julgamento: O Gerente deverá ter a capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.
- Comunicação Oral: Um Gerente deve saber se expressar verbalmente com bons resultados em situações individuais e grupais, apresentando suas ideias e fatos de forma clara e convincente.
- Comunicação Escrita: É a capacidade gerencial de saber expressar suas ideias clara e objetivamente por escrito.
- Persuasão: O Gerente deve possuir a capacidade de organizar e apresentar suas ideias de modo a induzir seus ouvintes a aceitá-las.
- Percepção Auditiva: O Gerente deve ser capaz de captar informações relevantes, a partir das comunicações orais de seus colaboradores e superiores.
- Motivação: Importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização no trabalho.
- Impacto: É a capacidade de o Gerente criar boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.
- Energia: É a capacidade gerencial de atingir um alto nível de atividade (Garra).
- Liderança: É a capacidade do Gerente em levar o grupo a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico.

Para alguns autores, podemos resumir as habilidades necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz na administração em:

**1. Conhecimento** – Estar a par das informações necessárias para poder desempenhar com eficácia as suas funções.

**2. Habilidade** – Estas podem ser divididas em:

- Técnicas (Funções especializadas)
- Administrativas (compreender os objetivos organizacionais)
- Conceituais (compreender a totalidade)
- Humanas (Relações Humanas), Políticas (Negociação).

**3. Atitude e Comportamento** – Sair do imaginário e colocar em prática, fazer acontecer. Maneira de agir, ponto de referência para a compreensão da realidade.

### 1.2. As três dimensões da competência

As competências são formadas por três dimensões: atitude, conhecimento e habilidade. Cada dimensão é independente, mas ambas estão interligadas. Ele afirma ainda que o desenvolvimento das competências está na aprendizagem individual e coletiva. (Tommas Durand)

#### **Atitude (Querer Fazer)**

Ter atitude e ações é fazer acontecer. São competências que permitem as pessoas interpretarem e julgarem a realidade e a si próprias. Na área gerencial veja algumas atitudes que se destacam:

- » Saber ouvir;
- » Auto motivação;
- » Auto controle;
- » Dar e receber feedback;

- » Resolução de problemas;
- » Determinação;
- » Proatividade;
- » Honestidade e ética nos negócios, etc.

### **Conhecimento (Saber Fazer)**

O conhecimento é essencial para a realização dos processos da organização. De acordo com o nível de conhecimento de um gerente, existe o essencial, aquele que todo profissional deve saber, como dominar os procedimentos, conceitos, informações necessários ao funcionamento da empresa. E, aquele mais específico, em que é necessário analisar os indivíduos e o contexto de trabalho.

### **Habilidades (Saber como Fazer)**

Quando utilizamos o conhecimento da melhor forma, ele se torna uma habilidade. O conceito de habilidade é variado. De acordo com alguns autores, para que um administrador possa conquistar uma posição de destaque, bem como saber administrar, defini-se a existência das seguintes habilidades:

- » Técnicas - funções especializadas e ligadas ao trabalho operacional;
- » Conceituais - compreender a totalidade, ou seja, ter visão da empresa como um todo;
- » Humanas - cultivar bons relacionamentos, sendo um líder eficaz e eficiente.

## **1.2 Estrutura organizacional**

Falar em estrutura organizacional é falar da forma como as atividades e os recursos (de todos os tipos) serão organizados para atingir o objetivo da organização, ou seja, a forma como serão alocados os recursos financeiros, materiais, humanos e todos os demais, dentro da divisão de tarefas, departamentos e cargos.

De acordo com Chiavenato a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, diversos órgãos agrupados hierarquicamente, os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

Existem vários modelos de organização e, essas, vários níveis de influência, podendo esses níveis ser estratégicos ou táticos, sendo ambos deveramente importantes para a manutenção do controle organizacional.

As Organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões, onde, através de seus organogramas, apresentam uma estrutura definida e dimensionada, facilitando a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Elas apresentam cinco características básicas, a saber: **divisão do trabalho, especialização, hierarquia, amplitude administrativa e racionalismo** da organização formal. Para atender a essas características que mudam de acordo com as organizações, a organização formal pode ser estruturada por meio de três tipos: linear, funcional e linha-staff, de acordo com os autores clássicos e neoclássicos".

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa sua realidade e, dentro de qualquer organograma, considerar as diversidades de informações é muito importante, é preciso estar atento para sua relevância na tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas necessidades, e o sistema de informação se adéqua a organização e aos seus propósitos.

Outro aspecto relevante na estrutura organizacional são as pessoas, tanto que, ao analisar a teoria das necessidades de Maslow, observamos que as pessoas são sujeitos presentes em todos os níveis; conforme demonstrado na teoria, em primeiro na base da pirâmide vem às necessidades fisiológicas, como: fome, sede sono, sexo, depois ele nomeia segurança como o segundo item mais importante, estabilidade no trabalho, por exemplo, logo depois necessidades afetivo sociais, como pertencer a um grupo, ter amigos, família; necessidades de status e estima, aqui podemos dar como exemplo a necessidade das pessoas em ter reconhecimento, por seu trabalho por seu empenho, no topo Maslow colocou as necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades.

O raciocínio de Viktor Frankl "vontade de sentido" também é coerente, ele nos atenta para o fato de que nem sempre a pirâmide de Maslow ocorre em todas as escalas de uma forma sequencial, de acordo com ele, o que nos move é aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido, nossas necessidades aparecem de forma aleatória, são nossas motivações que nos levam a agir. Os colaboradores são estimulados, fazendo o que gostam, as pessoas alocam mais tempo nas atividades em que estão motivados. Sendo assim um funcionário trabalhando em uma determinada tarefa, pode sentir autor-realização sem necessariamente ter passado por todas as escalas da pirâmide. Mas o que é realização para um, não é realização para todas as pessoas. O ser humano é insaciável, quando realiza algo que desejou intensamente, logo cobiçara outras coisas.

Posto isto, concluímos que o comportamento das pessoas nas organizações afetam diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho.

Outro elemento presente na estrutura organizacional é o líder.

Esses são importantes no processo de sobrevivência no mercado, Lacombe descreveu que o líder tem condição de exercer, função, tarefa ou responsabilidade quando é responsável pelo grupo.

Um líder precisa ser motivado, competente, conseguir conquistar e conhecer as pessoas, ter habilidades e intercalar objetivos pessoais e organizacionais.

A definição de como será a relação entre as linhas diretivas e a equipe pode causar impactos nos resultados obtidos pela organização, por exemplo, no processo de

centralização a tomada de decisões é unilateral, deixando os colaboradores travados, sem poder de opinião, enquanto no processo de descentralização existe maior estímulo por parte dos funcionários, podendo opinar eles se sentem parte ativa da empresa.

Como vimos, a estrutura organizacional é uma composição de vários elementos e aspectos que, ao serem colocados em prática, pode proporcionar um processo mais adequado de administração, através de resultados como vemos abaixo:

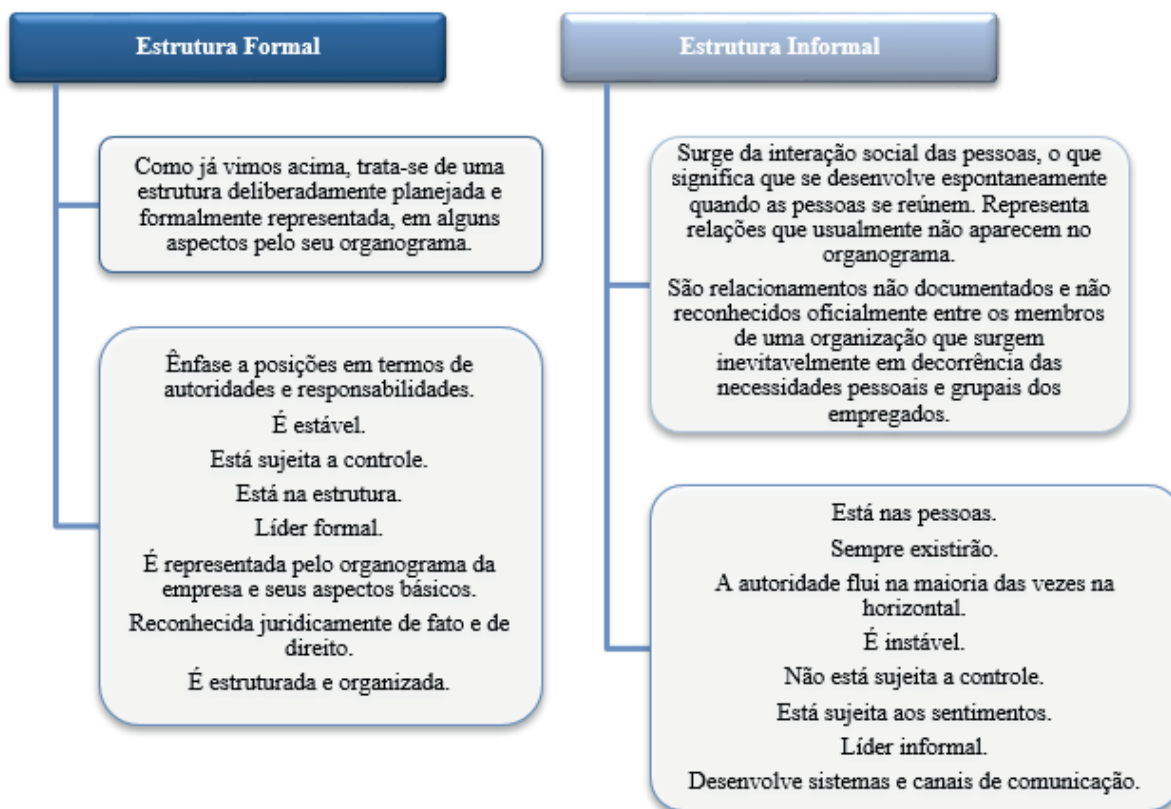
- Clareza na identificação de tarefas
- Melhor gestão do tempo e de recursos
- Alinhamento entre objetivos e desempenho
- Melhor clima organizacional

#### Benefícios de uma estrutura adequada.

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos, e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras.

### 1.3 Estrutura formal e informal

Toda empresa possui dois tipos de estrutura: Formal e informal.



#### 1.3.1. Elaboração da estrutura organizacional

- Não é estática.
- É representada graficamente pelo organograma.
- É dinâmica.
- Deve ser delineada de forma a alcançar os objetivos institucionais.
- (Delinear = Criar, aprimorar).
- Deve ser planejada.

O Planejamento deve estar voltado para os seguintes objetivos:

- Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.
- Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos.
- Proporcionar aos empregados de todos os níveis:
- Informação.
- Recursos para o trabalho
- Medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas
- Motivação

### 1.3.2. Desenvolvimento, implantação e avaliação de estrutura organizacional.

#### *No desenvolvimento considera-se:*

- Seus componentes.
- Condicionantes.
- Níveis de influência.
- Níveis de abrangência.

#### *A implantação / ajustes se dá com:*

- Participação dos funcionários
- Motivação

#### *A avaliação se aplica:*

- Quanto ao alcance dos objetivos
- Quanto à influência dos aspectos formais e informais

### 1.3.3. Componentes da estrutura organizacional

#### **Sistema de Responsabilidade que é constituído por:**

- Departamentalização;
- Linha e assessoria; e
- Especialização do trabalho.

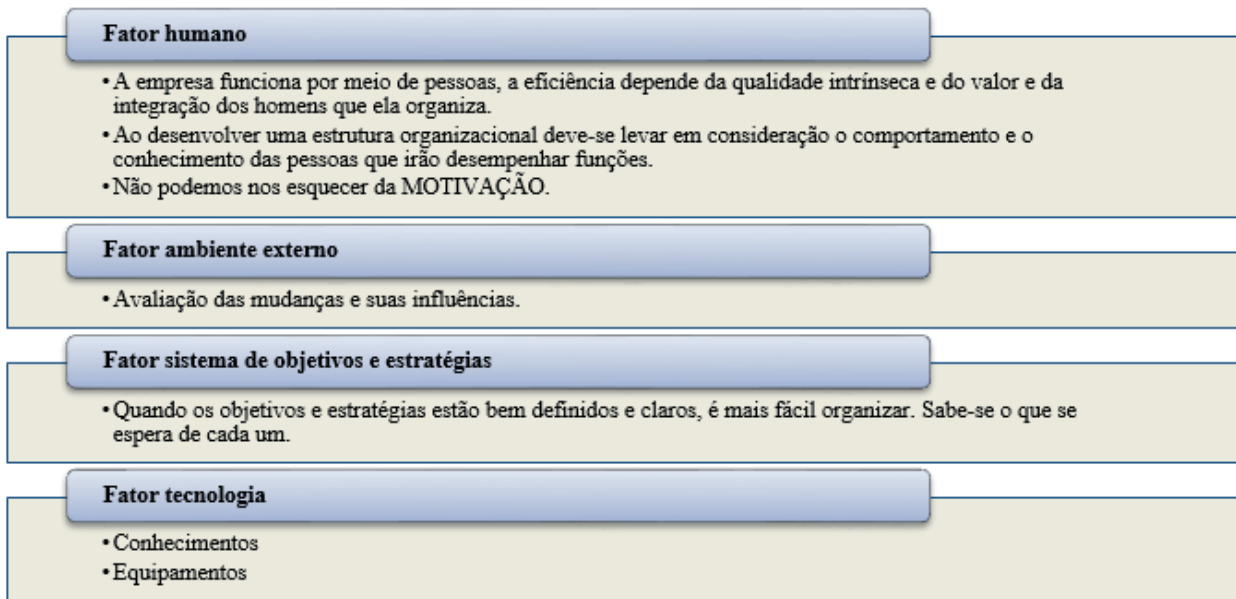
#### **Sistema de autoridade que é constituído por:**

- Amplitude administrativa ou de controle;
- Níveis hierárquicos;
- Delegação;
- Centralização/descentralização.

#### **Sistema de comunicações (Resultado da interação das unidades organizacionais), constituída por:**

- Quanto ao alcance dos objetivos
- Quanto à influência dos aspectos formais e informais
- O que,
- Como,
- Quando,
- De quem,
- Para quem.

### 1.3.4. Condicionantes da estrutura organizacional



Destacamos ainda, sobre a implantação da estrutura organizacional, que três aspectos devem ser considerados, quais sejam:

- A mudança na estrutura organizacional.
- O processo de implantação; e
- As resistências que podem ocorrer.

Para atender as características do mundo moderno, as tendências organizacionais atuais se caracterizam por:

- Cadeias de comando mais curtas (enxugar níveis hierárquicos).
- Menos unidade de comando (a subordinação ao chefe está sendo substituída pelo relacionamento horizontal em direção ao cliente).
- Maior responsabilidade e autonomia às pessoas.
- Ênfase nas equipes de trabalho.
- Organizações estruturadas sobre unidades autônomas e autossuficientes, com metas e resultados a alcançar.
- Info-estrutura (permite uma organização integrada sem necessariamente estar concentrada em um único local).
- Preocupação maior com o alcance dos objetivos e metas do que com o comportamento variado das pessoas.
- Foco no negócio básico e essencial (enxugamento e terceirização visando reorientar a organização para aquilo que ela foi criada).
- As pessoas deixam de ser fornecedoras de mão de obra para serem fornecedoras de conhecimentos capazes de agregar valor ao negócio.

### 1.4 Tipos de organização

Podemos classificar organizações em tradicionais e contemporâneas e veremos abaixo os principais modelos. Dentre as **Estruturas Tradicionais** temos as Organizações Linear, Funcional e Linha Staff conforme veremos abaixo.

**ORGANIZAÇÃO LINEAR:** A denominação "linear" indica que entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade

Características	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados (decorrente do princípio da unidade de comando).</li> <li>• Linhas formais de comunicação - as comunicações entre os órgãos ou cargos são efetuadas unicamente através das linhas existentes no organograma.</li> <li>• Centralização das decisões - só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.</li> <li>• Aspecto piramidal - à medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura simples e de fácil compreensão.</li> <li>• Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos.</li> <li>• Facilidade de implantação.</li> <li>• Estabilidade, permitindo uma tranquila manutenção do funcionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais adequado para pequenas empresas.</li> <li>• Estabilidade pode levar à rigidez e à inflexibilidade da organização.</li> <li>• Pode tornar-se autocrática.</li> <li>• Ênfase exagerada na função de chefia e comando.</li> <li>• Chefe torna-se um generalista, não pode se especializar.</li> <li>• Congestionamento das linhas formais de comunicação na medida em que a empresa cresce.</li> <li>• Comunicações demoradas e sujeitas a intermediários e a distorções.</li> </ul>

**ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL:** nesse tipo de organização aplica-se o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

Princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff

Características	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridade funcional ou dividida. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade.</li> <li>• Linhas diretas de comunicação. Comunicação efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação.</li> <li>• Descentralização das decisões. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões.</li> <li>• Ênfase na especialização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona o máximo de especialização nos órgãos ou cargos.</li> <li>• Permite a melhor supervisão técnica possível.</li> <li>• Desenvolve comunicações diretas, rápidas e com menos distorções.</li> <li>• Separa as funções de planejamento e controle da função execução.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocorrência de muitas chefias pode gerar conflitos;</li> <li>• não há unidade de mando, o que dificulta a disciplina e pode gerar dúvida quanto aos objetivos;</li> <li>• potencialidade de conflitos interpessoais por haver mais de um canal de comunicação com voz de comando</li> </ul>

**ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF:** resulta da combinação dos tipos linear e funcional, objetivando equilibrar o melhor dos dois e corrigir desvantagens apresentadas por eles.

#### É hoje o tipo organizacional mais adotado.

Na organização linha-staff temos dois órgãos distintos: órgão de execução (linha) e órgão de apoio (staff).

#### Principais Funções do Staff

- Serviços: atividades especializadas como: compras, pessoal, pesquisa, informática, propaganda, contabilidade, etc.
- Consultoria e assessoria: assistência jurídica, organização e métodos etc.
- Monitoramento: acompanhar e avaliar determinada atividade ou processo.
- Planejamento e controle: planejamento e controle orçamentário, controle de qualidade etc.



Características	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira.</li> <li>• Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação.</li> <li>• Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores).</li> <li>• Hierarquia versus especialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio da autoridade única. Os serviços prestados não precisam ser aceitos como estão recomendados.</li> <li>• Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de staff.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa.</li> <li>• Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre linha e staff.</li> </ul>

Já no conceito de **Estruturas Contemporâneas** temos as estruturas matriciais e as estruturas com base em projetos.

**ESTRUTURA COM BASE EM PROJETOS** - advém de desenvolvimento de projeto com um grupo de atividades com tempo de duração pré-definido e profissional contratados especificamente para cada projeto.

Utilizado quando:

- Existem muitas pessoas/organizações interdependentes;
- Planos sujeitos a mudanças;
- Dificuldade de prognósticos;
- Exigência do cliente e
- Estrutura organizacional rígida.
- Para montar uma estrutura com base em projetos, a empresa precisa:
- Definir as funções do projeto;
- Montar a estrutura organizacional (organograma do projeto);
- Definir as atribuições das funções (responsabilidades e autoridades) e
- Alocar pessoal.

Características	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidimensional, onde cada unidade da organização está voltada para o desenvolvimento de um único projeto e chefiada por um único gerente;</li> <li>• A base da estrutura é o projeto;</li> <li>• Objetivos e prazos bem definidos;</li> <li>• Prazo relativamente curto, sendo, portanto de natureza temporária;</li> <li>• Depende de inovação de produto, que se torna obsoleto em pouco tempo;</li> <li>• Departamentalização interna é funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de direção voltada para o objetivo único, que é o projeto;</li> <li>• Identificação com o projeto;</li> <li>• Comunicação informal como fonte importante de integração;</li> <li>• Gerente controla todos os recursos para desenvolvimento do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é bem aceita pela organização permanente em razão de seu caráter temporário.</li> <li>• Meios duplicados: cada projeto tem sua própria estrutura;</li> <li>• Ineficácia na utilização de recursos;</li> <li>• Insegurança no emprego, já que possui caráter temporário;</li> <li>• Pessoal alocado em determinado projeto pode perder lugar na estrutura permanente.</li> </ul>

**ORGANIZAÇÃO MATRICIAL:** tipo de estrutura mista, indicada para organizações que desenvolvem projetos mas que também adotam as estruturas divisional, funcional, staff entre outras, fazendo uso de diversas tecnologias.

Características
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidimensional, pois se utiliza de características de estruturas permanentes, por função, produtos e projetos;</li> <li>• Permanente, sendo temporários apenas os grupos de cada projeto;</li> <li>• Adaptativa e flexível: quanto mais complexa a ambiência organizacional, mais complexa deve ser a estrutura da empresa;</li> <li>• Combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos/produtos.</li> </ul>

Vantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio de objetivos pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais quanto às coordenações de projetos;</li> <li>• Visão dos objetivos dos projetos por meio das coordenações de projetos;</li> <li>• Desenvolvimentos de um forte e coeso trabalho de equipe e metas de projetos</li> <li>• Elimina mão de obra ociosa;</li> <li>• Elimina extensas cadeias hierárquicas;</li> <li>• Conhecimento especializado pode estar disponível para todos os projetos igualmente, podendo ser transferido de um projeto para outro;</li> <li>• Utilização de Mão de obra pode ser flexível.</li> </ul>

Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subutilização de recursos disponíveis;</li> <li>• Insucesso na obtenção de coordenação de funções, no estabelecimento de padrões de eficiência e de uniformidades de prática entre os especialistas que não são controlados por um único chefe;</li> <li>• Insegurança entre os membros dos projetos;</li> <li>• Indivíduo de posição intermediária possui dois chefes: chefe do seu departamento funcional e coordenador do projeto onde está alocado;</li> <li>• Conflito entre gerentes funcionais e coordenadores de projetos quanto à autoridade.</li> </ul>

### 1.5 Tipos de departamentalização

Departamentalização: Trata-se da divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa.

É o agrupamento de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

A forma de departamentalizar deve corresponder à configuração que a organização pretende trabalhar, podendo esta adotar mais de uma forma de departamentalização.

#### 1.5.1. Departamentalização por funções

Aspectos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Assim todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos, todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de secretaria, todas as enfermeiras, e assim por diante.</li> </ul>

Vantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém o poder e o prestígio das funções principais</li> <li>• Cria eficiência através dos princípios da especialização.</li> <li>• Centraliza a perícia da organização.</li> <li>• Permite maior rigor no controle das funções pela alta administração.</li> <li>• Segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas.</li> <li>• Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos.</li> </ul>

Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula.</li> <li>• Cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita</li> <li>• O treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado.</li> <li>• A coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude.</li> <li>• Muita especialização do trabalho.</li> </ul>