

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	11
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS	13
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	22
■ MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	23
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL.....	23
■ ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO	27
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	27
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	27
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	29
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	32
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	34
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	35
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS.....	45
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	45
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	56
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	58
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS.....	58
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO.....	61
REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO.....	61
REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....	62
■ ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM AO TIPO DE DOCUMENTO E ADEQUAÇÃO DO FORMATO DO TEXTO AO GÊNERO	63
REDAÇÃO DISCURSIVA.....	101
■ REDAÇÃO DISCURSIVA	101

NOÇÕES DE INFORMÁTICA E DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES - SEI	123
■ NOÇÕES DE INTERNET, INTRANET E REDES DE COMPUTADORES.....	123
CONCEITOS BÁSICOS DOS MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INFORMÁTICA.....	123
■ CONCEITOS BÁSICOS DOS MODOS DE UTILIZAÇÃO DE APLICATIVOS PARA EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES UTILIZANDO-SE A SUÍTE DE PRODUTIVIDADE MICROSOFT OFFICE 2010 OU SUPERIOR	131
■ CONCEITOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS OPERACIONAIS WINDOWS 7 E 10.....	151
CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES, ARQUIVOS, PASTAS E PROGRAMAS EM AMBIENTES COMPARTILHADOS.....	154
■ NOÇÕES BÁSICAS DE FERRAMENTAS E APLICATIVOS DE NAVEGAÇÃO	165
GOOGLE CHROME.....	165
MOZILLA FIREFOX.....	166
EDGE	166
INTERNET EXPLORER	166
■ CORREIO ELETRÔNICO	166
NOTES SMARTCLOUD E VERSE.....	166
■ NOÇÕES DE COMPUTAÇÃO NA NUVEM (CLOUD COMPUTING).....	166
■ NOÇÕES BÁSICAS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE SISTEMAS INFORMATIZADOS.....	170
■ DECRETO DISTRITAL Nº 36.756, DE 2015, E SUAS ALTERAÇÕES.....	174
NOÇÕES DO SISTEMA SEI - SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES	174
LEGISLAÇÃO.....	179
■ LEI ORGÂNICA DO DISTRITO FEDERAL	179
TÍTULO I – DOS FUNDAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO DOS PODERES E DO DISTRITO FEDERAL	179
TÍTULO II – DA ORGANIZAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL	180
TÍTULO III – DA ORGANIZAÇÃO DOS PODERES.....	187
TÍTULO VI – DA ORDEM SOCIAL E DO MEIO AMBIENTE	192
■ LEI COMPLEMENTAR Nº 840, DE 2011, E SUAS ALTERAÇÕES	194
TÍTULO I – DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	194

TÍTULO II – DOS CARGOS PÚBLICOS E DAS FUNÇÕES DE CONFIANÇA	194
TÍTULO V – DOS DEVERES	202
TÍTULO VI – DO REGIME DISCIPLINAR	202
TÍTULO VII – DOS PROCESSOS DE APURAÇÃO DE INFRAÇÃO DISCIPLINAR.....	209
■ DECRETO DISTRITAL Nº 37.297, DE 2016.....	219
CÓDIGO DE ÉTICA DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS CIVIS DO PODER EXECUTIVO	219
■ LEI Nº 10.741, DE 2003	221
DISPÕE SOBRE O ESTATUTO DO IDOSO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.....	221
TÍTULO I – DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	221
TÍTULO II – DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS.....	223
■ LEI Nº 4.502, DE 2010	226
CRIA A CARREIRA ATIVIDADES DE DEFESA DO CONSUMIDOR DO DISTRITO FEDERAL NO QUADRO DE PESSOAL DO INSTITUTO DE DEFESA DO CONSUMIDOR – PROCON/DF	226
■ DECRETO Nº 42.590, DE 07 DE OUTUBRO DE 2021	228
DIREITO DO CONSUMIDOR.....	237
■ DIREITOS DO CONSUMIDOR.....	237
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	237
POLÍTICA NACIONAL DAS RELAÇÕES DE CONSUMO.....	239
DIREITOS BÁSICOS DO CONSUMIDOR	240
PROTEÇÃO À SAÚDE E À SEGURANÇA.....	241
RESPONSABILIDADE PELO FATO DO PRODUTO E DO SERVIÇO.....	242
RESPONSABILIDADE POR VÍCIO DO PRODUTO E DO SERVIÇO	244
DECADÊNCIA E PRESCRIÇÃO.....	246
DESCONSIDERAÇÃO DA PESSOA JURÍDICA.....	246
■ PRÁTICAS COMERCIAIS	247
OFERTA, PUBLICIDADE E PROPAGANDA.....	247
PRÁTICAS ABUSIVAS.....	249
COBRANÇA DE DÍVIDAS.....	250
BANCOS DE DADOS E CADASTRO DE CONSUMIDORES	251

■ DA PROTEÇÃO CONTRATUAL: CONTRATOS BANCÁRIOS E SUPERENDIVIDAMENTO E A DEFESA DOS INTERESSES DO CONSUMIDOR EM JUÍZO	251
DAS SANÇÕES ADMINISTRATIVAS	256
ÔNUS DA PROVA	258
■ DECLARAÇÃO DE DIREITOS DE LIBERDADE ECONÔMICA (LEI FEDERAL Nº 13.874, DE 2019).....	262
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA.....	269
■ DECRETOS	269
DECRETO-LEI Nº 2.848, DE 1940 (INSTITUI O CÓDIGO PENAL – TÍTULO XI – DOS CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA)	269
DECRETO Nº 2.181, DE 1997 (SISTEMA NACIONAL DE DEFESA DO CONSUMIDOR)	302
DECRETO Nº 7.962, DE 2013 (CONTRATAÇÃO NO COMÉRCIO ELETRÔNICO).....	306
DECRETO Nº 11.034, DE 2022 (SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR-SAC)	307
■ LEIS FEDERAIS	310
LEI Nº 7.347, DE 1985 (AÇÃO CIVIL PÚBLICA).....	310
LEI Nº 8.137, DE 1990 E SUAS ALTERAÇÕES	310
LEI Nº 8.429, DE 1992 E ALTERAÇÕES (IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA).....	313
LEI Nº 10.962, DE 2004.....	330
LEI Nº 12.291, DE 2010 (DISPONIBILIZAÇÃO DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR)	330
LEI Nº 12.933, DE 2013 (BENEFÍCIO MEIA ENTRADA-REGULAMENTADA PELO DECRETO FEDERAL Nº 8.537, DE 2015).....	331
■ LEGISLAÇÃO DISTRITAL	332
LEI Nº 2.529, DE 2000.....	332
LEI Nº 2.668, DE 2001.....	332
LEI Nº 6.259, DE 2019	334
LEI Nº 6.316, DE 2019.....	334
LEI Nº 6.332, DE 2019.....	335
LEI Nº 6.481, DE 2020.....	336
LEI Nº 6.930, DE 2010.....	336
DECRETO Nº 41.381, DE 2020	336

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL.....	339
■ CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988	339
PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS.....	339
■ DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS.....	340
DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS	340
DIREITOS SOCIAIS.....	349
DA NACIONALIDADE E CIDADANIA.....	350
DIREITOS POLÍTICOS	352
PARTIDOS POLÍTICOS.....	353
■ ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA.....	356
UNIÃO	356
ESTADOS	358
DISTRITO FEDERAL	359
MUNICÍPIOS.....	360
TERRITÓRIOS.....	360
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	360
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	360
SERVIDORES PÚBLICOS	369
■ PODER LEGISLATIVO.....	373
CONGRESSO NACIONAL.....	373
CÂMARA DOS DEPUTADOS	375
SENADO FEDERAL	376
DEPUTADOS E SENADORES	376
■ PODER EXECUTIVO	378
ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA E DOS MINISTROS DE ESTADO	378
■ PODER JUDICIÁRIO	379
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	379
ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO: COMPETÊNCIAS.....	379
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ: COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIAS.....	383
■ FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA.....	384

MINISTÉRIO PÚBLICO.....	384
ADVOCACIA PÚBLICA.....	385
DEFENSORIA PÚBLICA.....	385
 NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	 389
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: NATUREZA E FINALIDADES.....	389
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	389
CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	391
■ PROCESSO ORGANIZACIONAL.....	392
PLANEJAMENTO.....	392
DIREÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	393
CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	394
■ GESTÃO DE PROCESSOS.....	395
■ GESTÃO DA QUALIDADE.....	403
■ GESTÃO DE PROJETOS.....	412
 NOÇÕES DE RACIOCÍNIO LÓGICO.....	 421
■ ESTRUTURAS LÓGICAS.....	421
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO (ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES)....	421
■ LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL).....	426
PROPOSIÇÕES SIMPLES E COMPOSTAS.....	426
TABELAS VERDADE.....	427
EQUIVALÊNCIAS.....	429
LEIS DE MORGAN.....	431
DIAGRAMAS LÓGICOS.....	432
■ LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM.....	433
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE.....	435
■ OPERAÇÕES COM CONJUNTOS.....	440
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS.....	443

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: NATUREZA E FINALIDADES

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

Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano, e muitas vezes realizamos ações pertencentes a administração sem muito se atentar (refletir), tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Mas, afinal, qual é o conceito de Administração que devo levar para minha prova?

Segundo Maximiano, “Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.”

Nesse sentido, o processo dinâmico diz respeito as famosas **funções administrativas**, assim podemos sintetizar a definição:

Administração é o processo de **Planejar, Organizar, Dirigir, Executar** e **Controlar** o uso dos recursos e as competências a fim de alcançar os objetivos organizacionais.



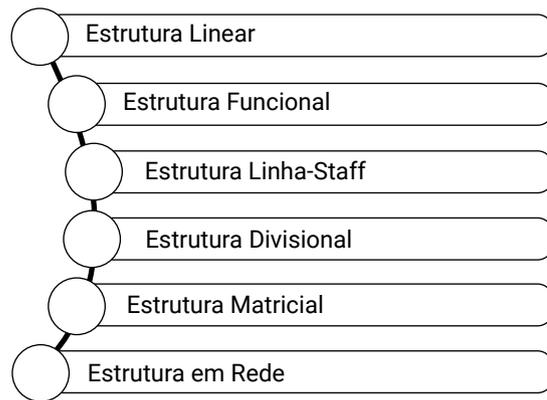
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A escolha do melhor desenho estrutural da organização é o resultado da análise de diversas variáveis, tais como: os aspectos da autoridade, da comunicação interna, do tamanho da empresa e da cultura da organização.

O gestor, ao escolher a estrutura organizacional, define os canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.

Normalmente, o desenho organizacional tende a ser simples no “nascimento” da empresa, conforme o seu crescimento, as organizações vão alterando para desenhos mais complexos, de acordo com as suas necessidades.

Na figura abaixo, encontramos os principais tipos de estruturas encontrados em uma organização:

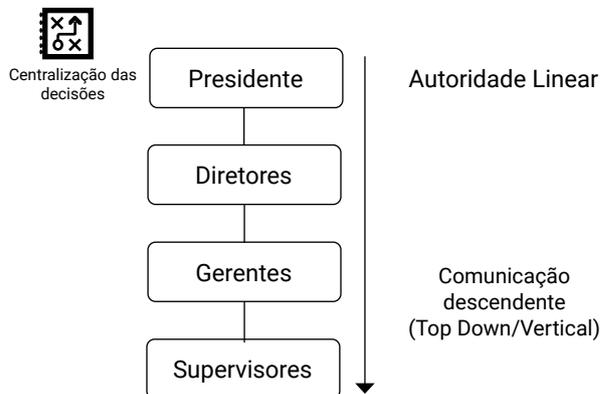


Estrutura Linear

É o tipo de estrutura mais simples e frequentemente utilizada por pequenas organizações em sua fase inicial, que normalmente atuam em ambientes estáveis e previsíveis.

Neste tipo de estrutura, a autoridade está centralizada em apenas um cargo, no qual tem autoridade única sobre seus subordinados.

Neste sentido, o “chefe” atua com autoridade linear e única, baseado no princípio escalar da unidade de comando com clara definição de suas responsabilidades e decisões centralizadas no topo.



Estrutura Funcional

É a estrutura mais comum encontrada nas organizações, consiste no agrupamento de tarefas de acordo com as habilidades, conhecimentos e recursos, cuja prioridade está na especialização.

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

No quadro abaixo, sintetizamos as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional:

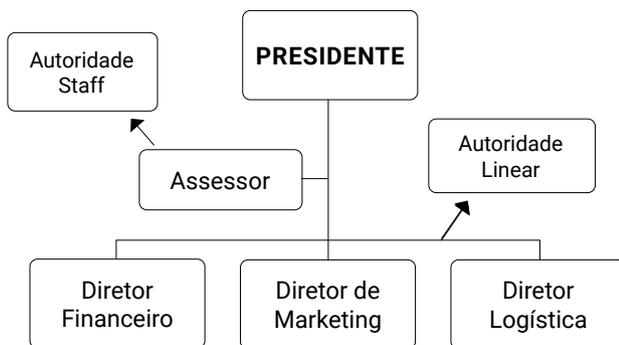
VANTAGENS	DESvantagens
Especialização dos funcionários	Visão limitada dos objetivos da organização
Facilita a comunicação dentro dos departamentos	Dificulta a comunicação entre os setores
Centralização das decisões	Diminui a rapidez da tomada de decisões aos desafios externos

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhor aproveitamento dos recursos	Dificulta a responsabilização pelos problemas organizacionais

Estrutura Linha-Staff

Esta estrutura é a reunião dos pontos positivos da estrutura linear e funcional, preserva a autoridade de linha – responsável pelo alcance dos objetivos básicos e resultados, e cria a autoridade de staff – responsável pelo apoio, consultoria, suporte e recomendações.

Este tipo de estrutura é muito adotado em empresas de médio porte e grande porte, tendo como principal ideia a conservação do comando único com a adição da autoridade de staff, funcionando como uma consultoria para suporte e inovação.



Estrutura Divisional

A estrutura divisional é adequada para quando as empresas possuem uma diversidade de produtos e presença em diferentes mercados (nacional e internacional).

Normalmente, as organizações iniciam suas atividades baseadas nas estruturas linear e funcional, com o seu crescimento migram para a estrutura divisional.

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

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

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

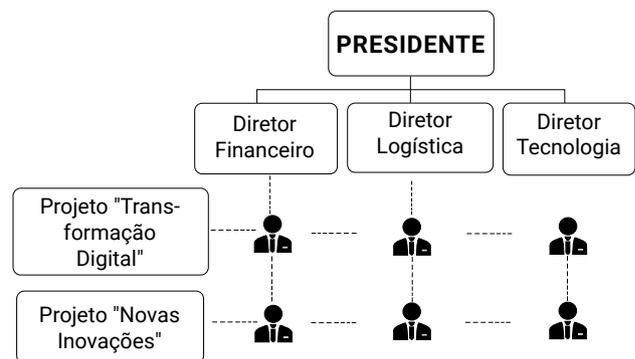
No entanto, como desvantagens temos:

- **A perda da visão macro da organização:** pois cada divisão funciona independentemente, comprometendo a integração entre elas;
- **Menor economia de escala:** pois cada setor se repete em todas as divisões, assim normalmente ocorre a duplicação das funções, gerando assim maiores custos administrativos.



Estrutura Matricial

A estrutura matricial é recomendada quando há a necessidade de uma equipe multidisciplinar, cujos integrantes poderão dedicar-se concomitantemente a sua atribuição funcional e a outros projetos.



Como podemos perceber na figura acima, a equipe da estrutura matricial é composta por colaboradores das áreas funcionais “emprestados” a específico projeto por períodos determinados, até ao término do projeto.

Nesse sentido, temos a chamada autoridade dual, ou seja, existe uma dupla subordinação (o funcionário responde a 2 chefes: gerente funcional e o gerente do projeto).

Dica

Na estrutura matricial não há unidade de comando.

Entretanto, essa violação ao princípio da unidade de comando pode ocasionar conflitos entre as chefias e assim dificultar a coordenação e comunicação. Além de muitas vezes ocasionar “dúvidas” aos subordinados, em não saber distinguir as prioridades.

Atualmente, pelo fato de as mudanças no ambiente de negócios serem cada vez mais dinâmicas, a estrutura matricial é uma tentativa de conciliar uma estrutura rígida e hierárquica a uma com maior flexibilidade.

Estrutura em Rede / Network ou Virtual

Com a evolução tecnológica e a necessidade de um modelo de produção mais flexível, as organizações estão cada vez mais optando por uma estrutura horizontalizada, adaptativa e ágil. Nesse contexto, emergiu a estrutura em rede, baseada em parcerias em torno de projetos e informações, no qual não existem fronteiras (global).

Nesse tipo de estrutura, as organizações concentram seus esforços em seus processos essenciais,

permitindo a delegação (contratação) das demais atividades para parceiros especialistas, formando assim “nós”, capazes de se expandir de forma ilimitada.

Essas empresas subcontratadas (entendidas como parceiras) formam uma enorme “teia”, atuando como equipes autônomas, sem controle hierárquico entre os pares, com atribuições e responsabilidades bem definidas proporcionando assim uma enorme flexibilidade e agilidade.

A estrutura em rede está baseada em 3 pilares para o seu nascimento, sobrevivência e evolução, são eles:

- **Cultura de confiança:** Tudo se inicia na confiança mútua, priorizando a relação ganha-ganha. As empresas participantes da rede são vistas como parceiras;
- **Cultura de competência:** são as competências essenciais de cada parceiro;
- **Cultura da Tecnologia da informação:** é a utilização das novas tecnologias, agilizando assim os fluxos de informações vitais para o desenvolvimento de redes.



CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização é o nome dado à especialização horizontal nas empresas por meio da criação de departamentos com o intuito de cuidar das atividades organizacionais.

Atualmente, parte da literatura especializada prefere a nomenclatura “Estruturação” pois estas criam unidades, frações organizacionais, podendo ser divisões, gerências, superintendências, conselhos e departamentos.

Nesse sentido, podemos conceituar estruturação (departamentalização) como uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas conforme algum critério predeterminado, objetivando à melhor adequação da estrutura organizacional a sua dinâmica de ação.

Nessa esteira, o mestre Chiavenato - um dos maiores especialistas na ciência da Administração e “queridinho” das bancas examinadoras, nos ensina: “o desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e o seu desdobramento em unidades, departamentos ou divisões”.

E quais são os objetivos da departamentalização?

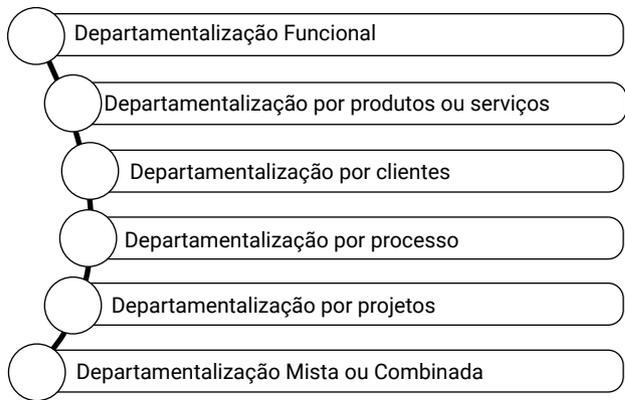
- **Aproveitar a especialização:** saber tirar proveito da qualificação das pessoas da organização,

alocando cada colaborador em uma função que permita o aumento da eficiência de cada um;

- **Maximizar os recursos disponíveis:** com o agrupamento ou reajustamento das atividades é possível maximizar os recursos através da estruturação das unidades;
- **Controlar:** a departamentalização proporciona a clara delimitação de responsabilidades, assim consequentemente facilitando o controle;
- **Coordenar:** com os departamentos bem definidos, a coordenação torna-se tarefa mais integrada e ainda permite maior agilidade, evitando assim ajustes posteriores;
- **Reduzir conflitos:** os conflitos existem, devem ser minimizados, pois raramente são eliminados. Nesse sentido, com a transparente alocação das responsabilidades, os conflitos tendem a diminuir.

O trabalho de decidir entre as melhores técnicas de departamentalização vai depender do estudo de diversas variáveis, mas sempre é importante preparar a organização para o crescimento e competição, desenvolvendo alternativas estruturais para a organização.

Na figura abaixo, encontramos as principais técnicas de departamentalização:



Departamentalização Funcional

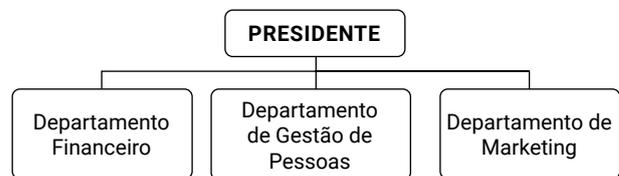
A departamentalização funcional, ou ainda por funções, é a mais simples e mais utilizada técnica de estruturação entre as organizações.

Consiste no agrupamento das atividades conforme a semelhança das tarefas, conhecimento e uso de recursos, para execução de cada função específica (especialização).

Como vantagem principal, haverá um grande aproveitamento do potencial de cada um colaborador na sua especialidade.

Por outro lado, com a especialização, ocorre um distanciamento entre as funções, prejudicando, dessa maneira, a integração entre todos os colaboradores e a gestão dos processos interdepartamentais.

Na figura abaixo, temos um exemplo da departamentalização por funções:



Departamentalização por Produtos ou Serviços

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

Podemos citar como vantagens: as facilidades de mensurar os resultados, possibilitar um melhor conhecimento do produto e melhor coordenação das atividades fins da fabricação do produto.

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

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



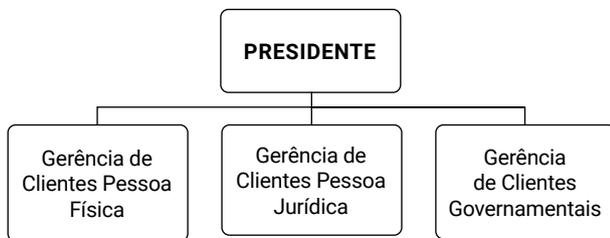
Departamentalização por Clientes

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

A departamentalização por clientes é essencial quando a organização possui clientes com necessidades diferentes, assim justificando o atendimento personalizado a cada tipo de clientela, além de possibilitar ao gestor alocar recursos e pessoas específicos para a demanda de cada tipo de cliente.

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

Para facilitar o aprendizado, temos como exemplo clássico: o atendimento personalizado das instituições financeiras para com seus diferentes tipos de clientes (gerência Pessoa Física – cliente Classe “A”, gerência Pessoa Jurídica “grande porte”, gerência para microempresas).



Departamentalização por Processo

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

Este tipo de estruturação nada mais é do que a “quebra” do produto em partes sequenciais, no qual se vão ocupar as pessoas na sua execução.

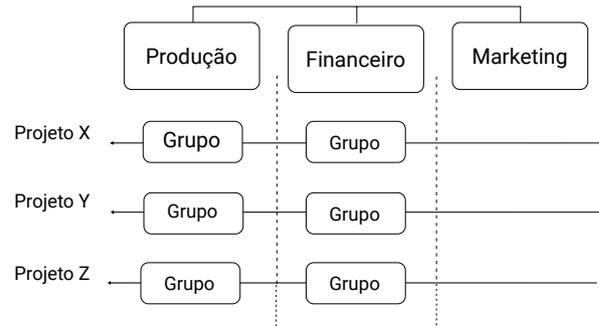
Como exemplo podemos citar a indústria automobilística, na qual encontramos setores específicos para cada processo, tais como: montagem, pintura, testes finais.



Departamentalização por Projetos

Este tipo de departamentalização normalmente utiliza a estrutura matricial, a qual implica a utilização de pessoal de alta qualificação técnica trabalhando concomitantemente nas suas funções administrativas e em projetos específicos.

Dessa maneira, uma das vantagens deste tipo de estruturação é o alto grau de flexibilidade e adaptabilidade a novas ideias, além de permitir a maximização da mão de obra (pois, muitas vezes, os colaboradores participam de diversos projetos ao mesmo tempo, minimizando assim, o tempo ocioso de cada um).



Departamentalização Mista ou Combinada

É a utilização de 2 ou mais tipos de departamentalização, adequando a estrutura organizacional que mais se adapte à realidade.

Atualmente, as empresas modernas estão optando por “desenhar” a sua estrutura organizacional conforme as vantagens e desvantagens das diferentes técnicas de departamentalização, criando assim uma estrutura “personalizada” para cada situação.

PROCESSO ORGANIZACIONAL

PLANEJAMENTO

A primeira função administrativa é o planejamento. De acordo com Sobral, provavelmente essa função é a mais significativa para a administração. Isso porque se não há planejamento e definição de objetivo, as funções de organizar recursos, dirigir pessoas e controlar os resultados tornam-se mais difíceis. O planejamento é essencial para que seja possível lidar com o futuro. As organizações devem se planejar a curto, médio e longo prazo e por meio dessa função podem gerenciar suas relações com o futuro.

Sobral destaca que o planejamento tem dupla atribuição:

- A **primeira** consiste em definir o que deve ser feito, ou seja, estabelecer objetivos;
- A **segunda** diz respeito a indicar como deve ser feito, isto é, criar planos. A tabela abaixo demonstra tais atribuições:

PLANEJAMENTO

Definição dos objetivos: resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar

Concepção dos planos: guias que integram e coordenam as atividades da organização de forma a alcançar esses objetivos

Fonte: adaptado de Sobral (2013).

Alguns conceitos importantes devem ser fixados:

- **Planejamento:** é necessário para que sejam definidos os objetivos que a organização pretende alcançar. Durante o planejamento, são concebidos os planos que guiarão o atingimento das metas levando em consideração os recursos disponíveis;
- **Objetivos:** indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos;
- **Plano:** é a consequência do planejamento. Indica o que deve ser feito, quando fazer, como e por quem.

O planejamento é especialmente relevante para as condições ambientais que vivemos hoje. Antes, com as condições de estabilidade e as vagarosas mudanças, as organizações eram capazes de administrar o presente e o futuro. Atualmente, as rápidas mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas são razões suficientes para a busca por melhor compreensão do futuro e da dinamicidade presente na economia, tecnologia, padrões de vida, cultura, entre outros. As vantagens do planejamento são evidenciadas por Sobral:

- **Proporciona senso de direção:** ao definir objetivos, o planejamento indica para onde a organização deve se dirigir, o que conseqüentemente auxilia no encaminhamento dos esforços dos trabalhadores em um único sentido;
- **Focaliza esforços:** na ausência de um planejamento, os trabalhadores se comportam de forma individualizada. A partir da definição de metas, os esforços são integrados e o comportamento passa a ser coletivo, isto é, os colaboradores se dedicam a questões comuns a todos;
- **Maximiza a eficiência:** quando os esforços e os recursos são focalizados em um objetivo, a eficiência é maximizada, pois evitam-se desperdícios, retrabalhos e redundâncias;
- **Reduz o impacto do ambiente:** por meio do planejamento os administradores são capazes de identificar as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização. A partir da análise de tais mudanças, é possível determinar as medidas eficazes para enfrentá-las, reduzindo seus impactos negativos na organização;
- **Define parâmetros de controle:** no momento de planejamento, são definidos os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Esses critérios são essenciais para que seja possível comparar o desempenho atual e o desejado na etapa de Controle;
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** a concepção de objetivos e planos são importantes para que cada trabalhador saiba exatamente seu papel na organização. Quando os trabalhadores sabem como devem se comportar e quais atividades estão sob sua responsabilidade, a identificação dos mesmos com a organização é

facilitada, contribuindo para que haja motivação e comprometimento;

- **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** durante o processo de planejamento, os ambientes interno e externo à organização devem ser analisados. A partir de então, é possível identificar não apenas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, mas também as forças e fraquezas da organização (ambiente interno), possibilitando o autoconhecimento;
- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento propicia fundamentos lógicos para a tomada de decisão, indicando que as decisões não serão arbitrárias. Assim, garante-se que as deliberações organizacionais são consistentes com os resultados esperados.

De acordo com Chiavenato, o planejamento pode ser definido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O conteúdo, expansão de tempo e amplitude de cada tipo de planejamento é apresentado no quadro a seguir.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Conteúdo	Genérico, sintético e abrangente
Extensão de tempo	Longo prazo
Amplitude	Macro orientado. Aborda a empresa como uma totalidade

PLANEJAMENTO TÁTICO	
Conteúdo	Menos genérico e mais detalhado
Extensão de tempo	Médio prazo
Amplitude	Aborda cada unidade da empresa separadamente

PLANEJAMENTO OPERACIONAL	
Conteúdo	Detalhado, específico e analítico
Extensão de tempo	Curto prazo
Amplitude	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171).

DIREÇÃO E COMUNICAÇÃO

A direção é a função administrativa que ocorre após realizados o planejamento e a organização. Essa função remete à interação entre os trabalhadores e os líderes, ou seja, está diretamente associada com as pessoas.

Sobral aponta que dirigir é unir esforços para que os objetivos da organização sejam atingidos. Não se trata de uma tarefa simples, pois não raro os objetivos e interesses e individuais não são compatíveis com os objetivos e interesses da organização.

Se os objetivos da organização devem ser alcançados por meio das pessoas que a compõem, então é fundamental que as relações interpessoais entre líderes e subordinados sejam harmoniosas. Para que isso ocorra, as habilidades de comunicação e liderança dos