

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	11
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS	13
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL	21
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	22
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL.....	22
■ DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO	26
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	26
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	27
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	29
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	33
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	35
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	36
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	39
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS.....	48
VERBOS - EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	48
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	58
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS.....	58
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO.....	60
REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO.....	61
REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....	61
REDAÇÃO.....	69
■ REDAÇÃO	69
LEGISLAÇÃO GERAL E DO SETOR DO MEIO AMBIENTE.....	95
■ LEI Nº 7.735/1989 (CRIAÇÃO DO IBAMA)	95
DECRETO Nº 8.973/2017 (ESTRUTURA REGIMENTAL DO IBAMA).....	96
■ PORTARIA IBAMA Nº 2.542/2020 (REGIMENTO INTERNO DO IBAMA)	102
■ LEI Nº 6.938/1981 E SUAS ALTERAÇÕES (POLÍTICA NACIONAL DO MEIO AMBIENTE)	106

■ LEI Nº 9.605/1998 E DECRETO Nº 6.514/2008 (CRIMES AMBIENTAIS)	117
■ LEI COMPLEMENTAR Nº 140/2011 (COMPETÊNCIAS AMBIENTAIS)	125
■ LEI Nº 12.651/2012 (PROTEÇÃO DA VEGETAÇÃO NATIVA)	133
■ LEI Nº 9.985/2000 (SISTEMA NACIONAL DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DA NATUREZA).....	153
■ LEI Nº 10.650/2003 (ACESSO PÚBLICO AOS DADOS E INFORMAÇÕES EXISTENTES NOS ÓRGÃOS E ENTIDADES INTEGRANTES DO SISNAMA).....	163
■ LEI Nº 12.527/2011 (ACESSO À INFORMAÇÃO).....	165
■ LEI Nº 13.709/2018 (LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS).....	174
ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	181
■ ÉTICA E MORAL.....	181
■ ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES	182
■ ÉTICA E DEMOCRACIA: EXERCÍCIO DA CIDADANIA.....	183
■ ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA.....	186
■ ÉTICA NO SETOR PÚBLICO.....	186
CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO – DECRETO Nº 1.171/1994.....	188
LEI Nº 8.112/1990 E ALTERAÇÕES: REGIME DISCIPLINAR (DEVERES E PROIBIÇÕES, ACUMULAÇÃO, RESPONSABILIDADES, PENALIDADES).....	191
■ LEI Nº 8.429/1992	203
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	203
ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	206
■ LEI Nº 12.846/2013 (LEI ANTICORRUPÇÃO)	209
■ CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA DOS AGENTES PÚBLICOS DO IBAMA (PORTARIA IBAMA Nº 2.534/2019)	215
■ LEI Nº 9.784/1999 (PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR)	218
MATEMÁTICA.....	229
■ ÁLGEBRA LINEAR.....	229
CONJUNTO NUMÉRICO: OPERAÇÕES COM NÚMEROS INTEIROS, FRACIONÁRIOS E DECIMAIS.....	229
■ PROPORÇÕES E DIVISÃO PROPORCIONAL.....	232

■ REGRAS DE TRÊS SIMPLES E COMPOSTA.....	236
■ PORCENTAGEM.....	238
■ JUROS SIMPLES E COMPOSTOS, CAPITALIZAÇÃO E DESCONTOS.....	240
TAXAS DE JUROS: NOMINAL, EFETIVA, EQUIVALENTES, PROPORCIONAIS, REAL E APARENTE.....	240
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	245
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS.....	245
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA E FINALIDADES	247
CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	249
■ ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	250
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	250
CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO	251
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO	253
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA	253
■ GESTÃO DE PROCESSOS	258
■ GESTÃO DE CONTRATOS	265
■ NOÇÕES DE PROCESSOS LICITATÓRIOS.....	271
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA ORÇAMENTÁRIA.....	279
■ ORÇAMENTO PÚBLICO	279
CONCEITO	279
TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS	279
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.....	280
CICLO ORÇAMENTÁRIO	282
■ O ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL.....	285
PLANO PLURIANUAL NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL: ESTRUTURA PROGRAMÁTICA.....	286
■ PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	287
DESCENTRALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA: ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	287
■ RECEITA PÚBLICA.....	288
CONCEITO	288

CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO A NATUREZA	288
ETAPAS E ESTÁGIOS	291
■ DESPESA PÚBLICA	291
CONCEITO	291
CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO A NATUREZA	292
ETAPAS E ESTÁGIOS	294
RESTOS A PAGAR	296
DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES.....	297
■ LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL.....	297
CONCEITOS, OBJETIVOS E PLANEJAMENTO.....	297
DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL.....	298
ORÇAMENTO ANUAL NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL.....	299
CRÉDITOS ORDINÁRIOS E ADICIONAIS.....	309
NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	313
■ CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DA ORGANIZAÇÃO.....	313
■ FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS	316
ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS	315
POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	316
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	317
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO.....	317
MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DESEMPENHO	317
MEIO AMBIENTE.....	321
■ NOÇÕES DE ECOLOGIA E ECOSISTEMAS BRASILEIROS	321
■ CICLOS BIOGEOQUÍMICOS	322
■ NOÇÕES DE METEOROLOGIA E CLIMATOLOGIA.....	324
■ NOÇÕES DE HIDROLOGIA	337
■ NOÇÕES DE GEOLOGIA E SOLOS.....	339

■ NOÇÕES DE MICROBIOLOGIA AMBIENTAL	339
■ ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DO SANEAMENTO	341
■ NOÇÕES SOBRE QUALIDADE DO AR, POLUIÇÃO ATMOSFÉRICA, CONTROLE DE EMISSÕES	342
■ NOÇÕES SOBRE QUALIDADE DA ÁGUA, POLUIÇÃO HÍDRICA E TECNOLOGIAS DE TRATAMENTO DE ÁGUAS E EFLUENTES PARA DESCARTE E (OU) REÚSO	347
■ NOÇÕES SOBRE QUALIDADE DO SOLO E ÁGUAS SUBTERRÂNEAS	347
■ NOÇÕES DE GERENCIAMENTO E TRATAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E DE ÁGUAS SUBTERRÂNEAS	348
■ NOÇÕES DE CARACTERIZAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS	350
■ NOÇÕES DE MONITORAMENTO DE AMBIENTES AQUÁTICOS E TERRESTRES.....	351
■ NOÇÕES DE ECONOMIA AMBIENTAL	352
BENEFÍCIOS DA POLÍTICA AMBIENTAL	352
AVALIAÇÃO DE USO DE RECURSOS NATURAIS.....	354
■ MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE: NOÇÕES DE SOCIOLOGIA E DE ANTROPOLOGIA.....	354
■ GEOPROCESSAMENTO	360
PRINCÍPIOS FÍSICOS E ELEMENTOS DE INTERPRETAÇÃO	360
SISTEMAS DE SENSORIAMENTO REMOTO.....	362
SENSORES E PRODUTOS	362
INTERPRETAÇÃO DE IMAGENS.....	363
FOTOINTERPRETAÇÃO E FOTOGRAMETRIA	364
RESTITUIÇÃO.....	364
TOMADA, TRANSMISSÃO, ARMAZENAMENTO, PROCESSAMENTO E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	365
GEORREFERENCIAMENTO.....	366
APLICAÇÃO DO SENSORIAMENTO REMOTO NO MONITORAMENTO E CONTROLE DE DESMATAMENTOS E INCÊNDIOS FLORESTAIS	367
EDUCAÇÃO AMBIENTAL	371
■ POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL	371
LEI Nº 9.795/1999	371
DECRETO Nº 4.281/2002.....	378

■ PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL.....	379
■ LEI Nº 9.394/1996 (LDB).....	382
■ CIDADANIA AMBIENTAL	393
■ AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P).....	394
■ AGENDA AMBIENTAL URBANA.....	399

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

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

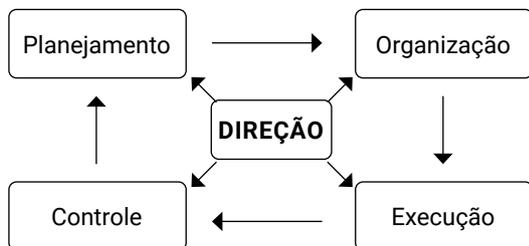
Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano, e muitas vezes realizamos ações pertencentes a administração sem muito se atentar (refletir), tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

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.



Planejamento

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que são colocadas em prática no futuro.

Podemos assim entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequado para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando você toma a decisão de construir uma casa e desse modo elabora o planejamento financeiro, decidi quando começar e qual a previsão de término, defini a “planta” dos cômodos, pesquisa os materiais a serem utilizados etc.

Organização

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura no qual facilite a realização dos objetivos. É responsável então por distribuir os recursos e as tarefas, resultando assim a estrutura organizacional.

Exemplificando: Definidos os parâmetros gerais no planejamento, chegou o momento de alocar os custos (gastos) através do orçamento, distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

Direção (Liderança)

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

É considerado o processo mais complexo entre as funções administrativas, pois compreende diversas atividades da gestão de pessoas, tais como: coordenação, motivação, comunicação e orientação.

Exemplificando: a direção é o dia a dia da obra, liderando as equipes contratadas, comunicando as necessidades e motivando a execução.

Execução

O processo de execução consiste em realizar as atividades planejadas, por meio da aplicação da mão-de-obra. Executar uma tarefa é o dispêndio da energia física e intelectual dos colaboradores em prol dos objetivos planejados.

Exemplificando: A execução é a própria construção da casa! Erguendo os muros, conectando os canos, “passando” a fiação elétrica etc.

Controle

O controle é a verificação da realização dos objetivos através do planejamento, organização, direção e a execução, comparando o que foi planejado com o que realmente foi executado, possibilitando a correção dos desvios.

Exemplificando: O controle é verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado nos padrões esperados. Se caso alguma ação não estiver saindo da forma correta (esperada), é no controle que ocorrem as ações corretivas.

Na figura abaixo, condensamos as principais atividades de cada uma das funções administrativas:

● Planejamento

- Formular Objetivos;
- Definir planos;
- Programar as atividades.

● Organização

- Dividir trabalho;
- Alocar recursos.

● Direção

- Designar pessoas;
- Comunicar;
- Liderar;
- Motivar.

● Execução

- Realizar (executar) as atividades.

- **Controle**

- Monitorar e avaliar desempenho;
- Ação corretiva.

As funções administrativas são realizadas de forma contínua, cíclica e interativa.

Explicando o conceito: para alcançar os objetivos organizacionais é necessário o desempenho de todas as funções administrativas na sua máxima excelência, pois não adianta planejar bem e não ter alocados os recursos necessários, ou ainda, a falta de foco nas ações da equipe, e tampouco a falta de controle nas ações, com isso estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

Empreendimentos coletivos, especialmente de grande porte, como as organizações governamentais, precisam de administradores para a gestão de seus recursos (materiais, financeiros, pessoal).

Essas pessoas praticam a atividade administrativa por meio da ocupação de cargos dentro de uma estrutura organizacional.

Nesse sentido, é o que torna essencial por parte dos administradores o conhecimento dos diversos conceitos inerentes a estrutura organizacional. E o ponto de partida desse assunto, é saber a existência e suas características tanto da estrutura formal quanto da estrutura informal.

- **Estrutura Formal:** Em regra, a estrutura formal é planejada e representada pelo organograma da empresa. É a estrutura oficial da organização, no qual é possível identificar os diversos cargos, as linhas de autoridade, os fluxos de comunicação e o processo decisório;
- **Estrutura Informal:** Como o próprio nome diz, é uma rede de relacionamentos não oficiais, não estabelecida e não reconhecida pela estrutura formal. Está presente em todas as organizações, através das relações sociais e pessoas dos membros da empresa.

Um dos pontos positivos em “incentivar” a estrutura informal é a sua capacidade de aumentar os relacionamentos interpessoais, assim proporcionando uma maior rapidez ao processo decisório.

Dica

É impossível (e também não desejável) a eliminação da estrutura informal.

No quadro abaixo, sintetizamos as diferenças entre a estrutura formal e informal:

ESTRUTURA FORMAL
Representada pelo organograma
Planejada e formalmente representada
Maior controle da organização
Ênfase na especialização
Distribuição de poder
ESTRUTURA INFORMAL
Não é representada oficialmente

ESTRUTURA INFORMAL
Interação social
Não pode ser controlada
Ênfase nas pessoas
Integração (relacionamentos pessoais)

Componentes da Estrutura Formal

A estrutura organizacional, baseada a partir do planejamento, é responsável por definir como ocorrerá a divisão do trabalho, a atribuição de autoridade, os fluxos de comunicação, a coordenação e a tomada de decisão.

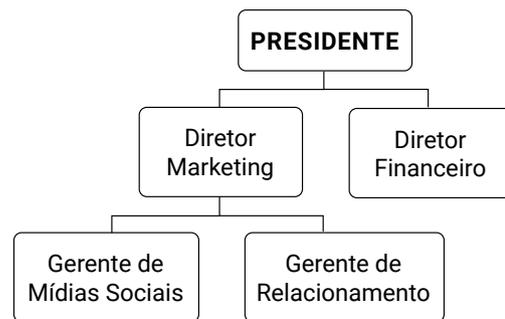
A escolha da melhor estrutura a ser adotada pela organização vai depender dos seguintes elementos: cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade, especialização do trabalho, centralização e descentralização.

Cadeia de Comando

A cadeia de comando é a distribuição de autoridade na estrutura organizacional através da divisão em níveis hierárquicos, identificando o poder de mando de cada integrante (normalmente, do topo da pirâmide até a sua base).

Sintetizando o conceito: É a demonstração como a autoridade é dividida, quem manda em quem e quem responde a quem.

Na figura abaixo, podemos perceber como funciona a autoridade de uma cadeia de comando: o gerente de mídias sociais reporta-se ao diretor de marketing, que se reporta ao presidente da empresa.



Por muito tempo, o conceito de cadeia de comando foi associado ao princípio da unidade de comando, ou seja, cada subordinado só podia se reportar para somente um único chefe.

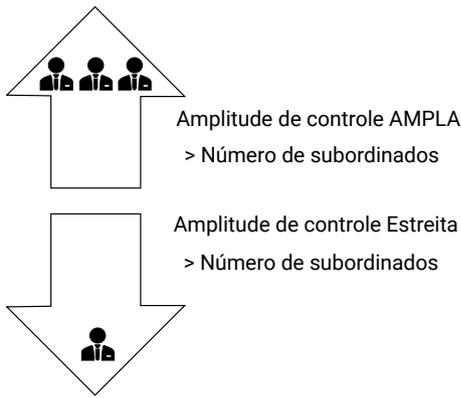
Atualmente, com a evolução das relações pessoais e com a facilidade da tecnologia, essa premissa de subordinação somente em relação ao um único chefe está sendo cada vez menos utilizado pelas organizações modernas.

Atualmente, as organizações modernas priorizam uma amplitude de comando mais ampla. Esse é nosso próximo assunto!

Amplitude de Controle

Também conhecido como amplitude administrativa, diz respeito ao número de subordinados que cada gestor poderá comandar ou supervisionar em uma organização.

Quanto maior o número de subordinados, temos assim uma amplitude de controle mais ampla (larga). No sentido oposto, quando menor o número de subordinados, a amplitude administrativa será mais estreita.



A opção por uma amplitude mais ampla ou mais estreita vai depender de diversos fatores ligados ao tipo de ambiente da organização, da sua cultura organizacional, do tipo de tarefa desempenhada, do uso de tecnologia e sobretudo ao nível de qualificação de seus subordinados.

Para facilitar o aprendizado, vamos entender como essa escolha funciona na prática!

Em uma empresa de *call center*, onde os subordinados executam tarefas simples, rotineiras e repetitivas, na qual não exijam grande supervisão, o recomendado é uma amplitude de controle mais ampla. Nesse caso concreto, cada chefe comandará um grande número de subordinados.

Por outro lado, se o ambiente for instável, mutável, dinâmico e com tarefas complexas, ocorrerá uma maior necessidade de orientação, coordenação e supervisão. Como exemplo podemos citar o setor de investimentos e contabilidade de uma grande empresa, desse modo, cada chefe será responsável por poucos colaboradores, permitindo assim uma maior atenção e orientação nas tarefas do dia a dia.

Autoridade

Um dos resultados do processo administrativo de organizar, é a criação de figuras de autoridade (diretores, chefes, supervisores, gerentes).

Em relação a ciência da Administração, você deve levar para sua prova, que autoridade é o direito legal das figuras de autoridade, em um nível, de dirigir e/ou comandar o comportamento dos subordinados (colaboradores em níveis inferiores no organograma).

A atribuição de autoridade está intrinsecamente ligada ao processo de organização, mais especificamente ao conceito de hierarquia e amplitude de controle.

Nesse sentido, inferimos, que a autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes são responsáveis pelo desempenho de seus colaboradores, as organizações dão-lhes autoridades sobre eles.

Em uma concepção mais ampla, a autoridade também pode ser atribuída a unidades de trabalho de uma organização. Como exemplo clássico citado pela literatura especializada, temos a autoridade atribuída ao departamento de auditoria da empresa.

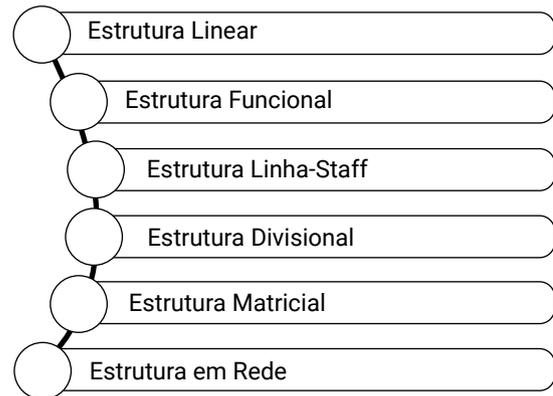
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA E FINALIDADES

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:

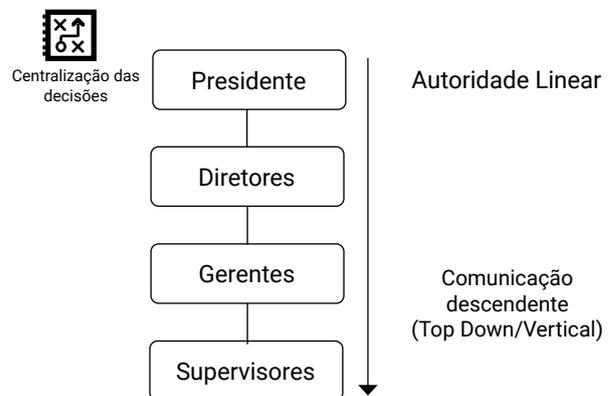


Estrutura Linear

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.

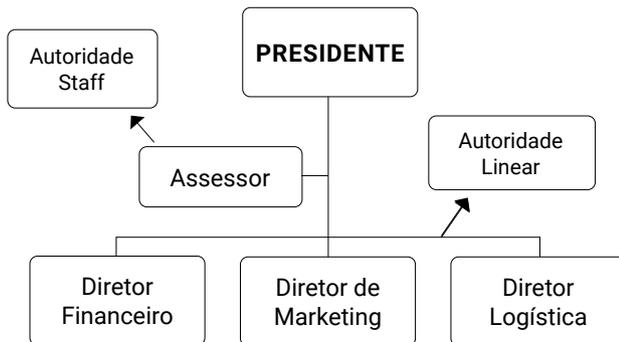
No quadro abaixo, sintetizamos as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional:

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
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.

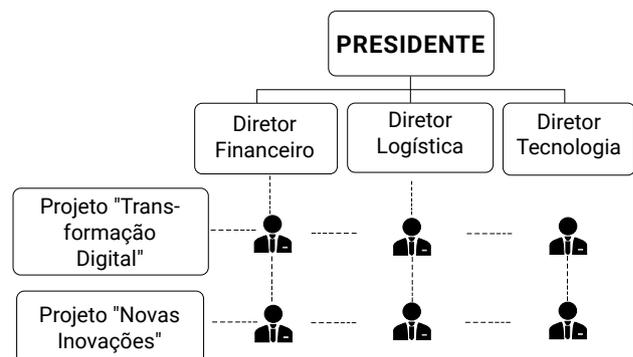
No entanto, como desvantagens temos:

- 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.



I 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?

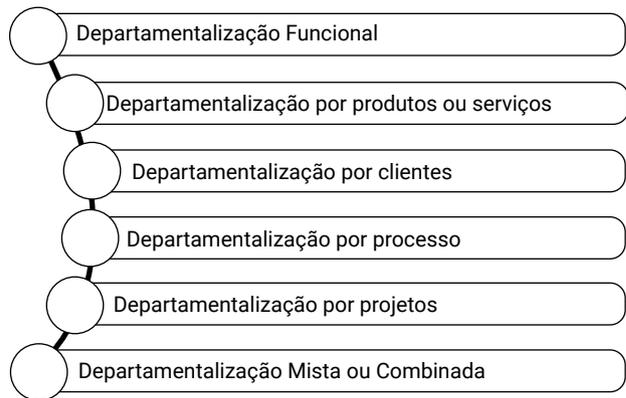
- **Aproveitar a especialização:** saber tirar proveito da qualificação das pessoas da organização,

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

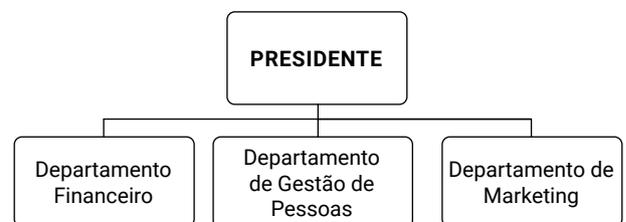
A departamentalização funcional, ou ainda por funções, é a mais simples e mais utilizada técnica de estruturação entre as organizações.

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:



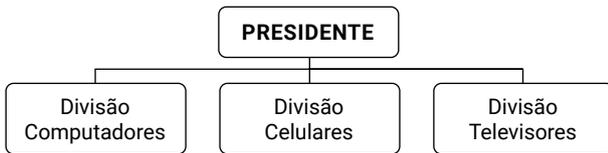
Departamentalização por Produtos ou Serviços

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.

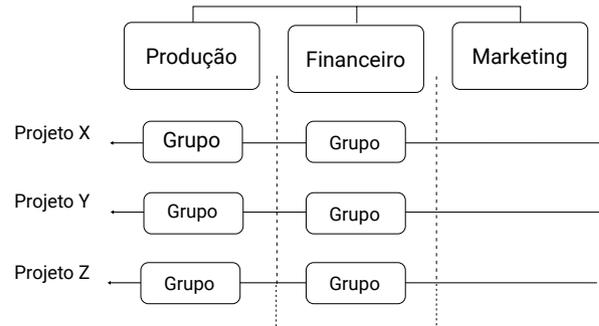
Como exemplo podemos citar a indústria automobilística, na qual encontramos setores específicos para cada processo, tais como: montagem, pintura, testes finais.



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.

ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Primeiramente, chamo a sua atenção para não confundir (misturar) a centralização administrativa da Administração Pública (a qual estudaremos nesse momento) com a centralização estudada no tópico anterior (a distribuição do poder de decidir na esfera privada).

Feito essa importante observação, vamos a definição:

A centralização é o cumprimento das competências administrativas por uma única pessoa jurídica do Estado Brasileiro.

Na prática, é o que ocorre com as atribuições exercidas diretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Dessa maneira, quando dissemos que as competências estão centralizadas no governo Federal, isso indica que a personalidade jurídica da União é responsável pelas atribuições impostas pelo ordenamento Jurídico.

Como estudado no item anterior, a Administração Pública Direta pode ser dividida em diversos órgãos, mas ainda continua com a mesma personalidade jurídica, ou seja, da União.

Por outro lado, na descentralização, as competências são distribuídas a diferente pessoa jurídica, criadas pelo próprio Estado para tal finalidade.