

Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INCRA

Técnico Administrativo

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ INTERPRETAÇÃO DE TEXTO.....	11
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	13
■ ORTOGRAFIA.....	33
■ ACENTUAÇÃO	36
■ SINTAXE: TERMOS DA ORAÇÃO.....	37
■ SINTAXE: PROCESSOS DE COORDENAÇÃO E SUBORDINAÇÃO	42
■ PONTUAÇÃO.....	46
■ CONCORDÂNCIAS VERBAL E NOMINAL	48
■ REGÊNCIAS VERBAL E NOMINAL	53
■ CRASE	55
■ SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS: SINÔNIMOS, ANTÔNIMOS, SENTIDOS PRÓPRIO E FIGURADO.....	56
■ FIGURAS DE SINTAXE.....	58
RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO.....	67
■ ESTRUTURAS LÓGICAS	67
■ DIAGRAMAS LÓGICOS	68
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....	69
VERDADES E MENTIRAS	69
■ TABELA VERDADE.....	74
■ EQUIVALÊNCIAS LÓGICAS.....	75
■ RACIOCÍNIO SEQUENCIAL	78
■ ORIENTAÇÃO TEMPORAL E ESPACIAL	79
■ PRINCÍPIO DA CASA DOS POMBOS.....	79
■ ASSOCIAÇÕES LÓGICAS.....	79
■ TEORIA DOS CONJUNTOS	83

■ CONJUNTOS NUMÉRICOS.....	89
■ OPERAÇÕES BÁSICAS.....	91
■ POTENCIAÇÃO E RADICIAÇÃO.....	92
■ POTÊNCIAS DE DEZ	96
■ UNIDADES DE MEDIDA	97
■ MÚLTIPLOS E DIVISORES.....	98
■ MMC E MDC.....	99
■ FRAÇÕES.....	99
■ RAZÃO E PROPORÇÃO	101
■ REGRA DE TRÊS SIMPLES E COMPOSTAS.....	104
■ PORCENTAGEM.....	108
■ EQUAÇÕES DO 1° E 2° GRAU.....	110
■ NÚMEROS COMPLEXOS.....	111
INFORMÁTICA	117
■ CONCEITOS RELACIONADOS À INTERNET.....	117
NAVEGADORES.....	125
■ SISTEMA OPERACIONAL WINDOWS 10.....	127
■ NOÇÕES DO AMBIENTE MICROSOFT OFFICE (WORD).....	139
■ NOÇÕES DO AMBIENTE MICROSOFT OFFICE (EXCEL).....	144
■ NOÇÕES DO AMBIENTE MICROSOFT OFFICE (POWERPOINT).....	155
■ CORREIO ELETRÔNICO.....	158
■ SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	161
DIREITO ADMINISTRATIVO.....	181
■ PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	181
■ ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO ESTADO BRASILEIRO	185
■ ATO ADMINISTRATIVO.....	193
■ REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS (LEI N° 8.112).....	199

■ LICITAÇÕES E CONTRATOS (LEI N° 8.666 E LEI N° 14.133, DE 2021).....	210
ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA	265
■ CONCEITOS INTRODUTÓRIOS DE ADMINISTRAÇÃO	265
■ PLANEJAMENTO	266
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	266
DEPARTAMENTALIZAÇÃO	268
FUNÇÃO DIREÇÃO (LIDERANÇA)	269
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	269
MOTIVAÇÃO.....	270
COMPROMETIMENTO NO TRABALHO	270
COMUNICAÇÃO	271
FUNÇÃO CONTROLE.....	274
■ CONTROLE DE PROCESSOS (GESTÃO POR PROCESSOS).....	275
ANÁLISE DE PROCESSOS E FLUXOGRAMAS	275
CADEIA DE VALOR	277
■ ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS: PLANEJAMENTO DE PROJETOS E CONTROLE DE PROJETOS	277
■ GESTÃO DA QUALIDADE	283
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO, O ESTADO OLIGÁRQUICO E PATRIMONIAL, O ESTADO AUTORITÁRIO E BUROCRÁTICO	295
O ESTADO DO BEM-ESTAR	297
O ESTADO REGULADOR	298
■ AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS E A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO: REFORMA DO APARELHO DO ESTADO.....	300
MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	300
■ GOVERNABILIDADE, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY	303
■ TRANSPARÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CONTROLE SOCIAL E CIDADANIA	304
■ GESTÃO POR RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	308
■ EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL	310

CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA.....	310
■ PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO PÚBLICA.....	311
■ POLÍTICAS PÚBLICAS.....	316
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	327
■ ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	327
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS, OBJETIVOS E ATRIBUIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS.....	327
NÍVEL DE SERVIÇO.....	327
ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS.....	328
■ CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	329
CONCEITOS E OBJETIVOS DA CLASSIFICAÇÃO.....	329
ATRIBUTOS PARA A CLASSIFICAÇÃO.....	329
PRINCÍPIOS BÁSICOS DA CLASSIFICAÇÃO.....	329
TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO.....	329
ETAPAS DA CLASSIFICAÇÃO E CODIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	333
■ COMPRAS.....	335
OBJETIVOS E ORGANIZAÇÃO DE COMPRAS.....	335
FORNECEDORES.....	337
COMPRAS NO SETOR PÚBLICO.....	338
■ CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO SETOR PÚBLICO.....	343
TIPOS DE CONTRATO.....	348
Follow-Up.....	352
■ CONCEITOS DE ESTOQUES.....	353
CONCEITOS, OBJETIVOS E IMPORTÂNCIA DOS ESTOQUES.....	353
PREVISÃO DE CONSUMO.....	353
NÍVEIS DE ESTOQUES.....	355
CUSTOS DOS ESTOQUES.....	355
■ GESTÃO DE ESTOQUES.....	356
SISTEMAS DE CONTROLE DE ESTOQUES.....	356
INVENTÁRIOS (IN 205/1998).....	356

INVENTÁRIO FÍSICO	357
FASES DO INVENTÁRIO	358
INDICADORES DE ESTOQUES	359
AVALIAÇÃO DE ESTOQUES.....	359
PREVISÃO DE ESTOQUES (FORMAS E CÁLCULOS DE PREVISÃO DE ESTOQUES): CURVA ABC E METODOLOGIA DE CÁLCULO	360
POLÍTICAS DE ESTOQUE ZERO: JUST IN TIME E KANBAN	365
■ ARMAZENAGEM E MOVIMENTAÇÃO	366
ALMOXARIFADO E ADMINISTRAÇÃO DE ALMOXARIFADOS	366
RECEBIMENTO DE MATERIAIS.....	367
1° Fase: Entrada de Material	367
2° Fase: Conferência Quantitativa	367
3° Fase: Conferência Qualitativa.....	367
4° Fase: Regularização	367
ARMAZENAGEM, LAYOUT, EMBALAGENS E ESTOCAGEM	367
MOVIMENTAÇÃO.....	371

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

CONCEITOS INTRODUTÓRIOS DE ADMINISTRAÇÃO

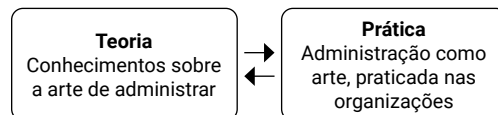
Toda organização necessita de pessoas para a sua sobrevivência e sucesso, ainda que em menor escala. Com o aumento da competitividade entre as organizações, a qualidade da administração realizada tem sido fator fundamental para o bom desempenho.

A palavra **administração** é oriunda do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação, obediência) e pode ser entendida como o conjunto e a prática das normas, princípios e funções que objetivam a estruturar o funcionamento de uma organização.

A administração pode assumir diversos significados¹. Dentre eles, é possível destacar:

- **Ação:** a administração é um processo que envolve análise dos ambientes interno e externo, tomada de decisão, comunicação, coordenação, participação, entre outras atividades. **É preciso atentar para as principais ações do administrador**, também conhecidas como funções administrativas ou processo administrativo, sendo eles: **planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC)**. O sucesso das organizações está totalmente relacionado com o desempenho das pessoas, especialmente dos administradores. Portanto, compreender a administração como ação significa que a eficiente administração pode contribuir para que a empresa tenha uma performance de excelência. Destaca-se também que as atividades do administrador são diferentes das atividades operacionais e técnicas;
- **Um grupo de pessoas:** aqueles que administram conjuntos de recursos (sejam financeiros, humanos, materiais etc.) são administradores ou gerentes. São eles que executam as atividades do processo administrativo — **PODC**. Esses gerentes possuem autoridade e responsabilidade. Autoridade porque têm o poder de tomar decisões, mobilizar o trabalho dos funcionários e acionar recursos. A responsabilidade está associada à possibilidade de os gerentes serem cobrados por outros gerentes, acionistas, clientes, trabalhadores e até mesmo pela sociedade em função da maneira como estão administrando e pelas consequências de suas decisões;
- **Uma arte que exige habilidades:** a administração é uma arte porque é uma área de ação humana. As habilidades requeridas para a administração (especialmente técnicas, humanas ou conceituais) não necessariamente são inatas, mas podem ser adquiridas e aprimoradas a partir de experiências e estudos. Ainda que nem sempre saibamos os nomes e as características dos administradores das grandes empresas, sempre existem talentos humanos associados ao sucesso coletivo;

- **Uma disciplina:** apesar de presente desde os primórdios da humanidade, a administração é uma disciplina recente, tendo surgido no início do século XX. A profissionalização dos gestores foi fundamental para que as organizações se tornassem mais eficientes. Assim, teorias, livros, escolas e pesquisadores têm estudado a administração enquanto uma ciência e uma disciplina. A administração é formada não apenas pela teoria, mas também pela prática, sendo ambos relacionados. Essa relação entre teoria e prática, constantemente percebida na disciplina da administração pode ser visualizada na figura a seguir:



Fonte: adaptado de Maximiano (2000, p. 29).

Visto que a administração é uma disciplina, o conteúdo de seu estudo depende da teoria ou escola considerada. Isso significa que cada autor busca abordar assuntos relacionados com sua orientação teórica. Para ficar mais claro, o quadro a seguir apresenta algumas das principais teorias administrativas e seus enfoques.

TEORIA	ENFOQUE
Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Teoria Clássica e Teoria Neoclássica	Organização formal, princípios gerais da administração, funções do administrador
Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática, racionalidade organizacional
Teoria Estruturalista	Organização formal e informal, análise intraorganizacional e análise interorganizacional
Teoria das Relações Humanas	Organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de administração, integração dos objetivos organizacionais e individuais
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada, abordagem de sistema aberto
Teoria Estruturalista	Análise intraorganizacional e análise ambiental, abordagem de sistema aberto
Teoria da Contingência	Análise ambiental, abordagem de sistema aberto

Fonte: Chiavenato (2004, p. 12)

¹ MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

Podemos dizer que a tarefa da administração e, conseqüentemente dos administradores, consiste, em primeiro lugar, em compreender os objetivos organizacionais. A partir de então, é necessário transformar os objetivos em ação, o que ocorre por meio do processo administrativo de planejamento, organização, direção e controle. A eficaz gestão dos recursos (humanos, patrimoniais, financeiros etc.), bem como a reunião dos esforços dos membros organizacionais contribuem para que seja possível atingir as metas da organização e garantir a competitividade no mercado. Perceba que são os administradores que transformam os objetivos organizacionais em ação e resultados. Portanto, eles possuem papel primordial para que a empresa seja capaz de garantir uma vantagem competitiva sustentada.

A administração também é considerada por Sobral (2013) como um **processo de coordenação** do trabalho e alocação de recursos organizacionais com vistas a atingir as metas anteriormente definidas de maneira **eficaz e eficiente**. Trata-se de um processo, pois é uma maneira sistemática e organizada de fazer as coisas.

Além disso, o ordenamento das atividades é relacionado com os objetivos organizacionais. Há uma coordenação do trabalho e dos recursos necessários para sua execução, garantindo que todas as partes da organização caminhem em direção a um único objetivo e funcionem como um todo. A eficácia está associada à capacidade de alcançar as metas, enquanto a eficiência é a capacidade de realizar as atividades (e atingir objetivos) utilizando o mínimo de recursos.

Para apresentar os conceitos fundamentais da área de administração, utilizaremos o quadro a seguir:

ADMINISTRAÇÃO	Processo que envolve diferentes atividades, sendo as mais comuns as de planejamento, organização, direção e controle. Tais atividades são desenvolvidas com vistas a atingir os objetivos organizacionais
ORGANIZAÇÃO	Conjunto de pessoas e recursos, com uma estrutura de divisão do trabalho e propósitos comuns. Pode ser formal, como uma empresa, ou informal, como um grupo de amigos que se reúne para jogar futebol
EMPRESA	É um tipo de organização que busca o lucro, depende de variáveis externas (econômicas, sociais etc.), e busca satisfazer seus <i>stakeholders</i>
STAKEHOLDERS	Pode ser traduzido como "partes interessadas" e inclui todas as partes que possuem interesse no sucesso da organização, tais como: fornecedores, clientes, acionistas, trabalhadores, sociedade, governo etc.
ADMINISTRADORES DE TOPO OU DIRETORES	Profissionais executivos que atuam no nível estratégico, sendo responsáveis por decisões de longo prazo e que afetam toda a organização
GERENTES	Profissionais executivos que atuam no nível tático ou intermediário da empresa. Suas decisões são focadas em um departamento ou unidade
SUPERVISORES DE 1ª LINHA	Profissionais executivos que atuam no nível operacional e são responsáveis por tarefas ou atividades específicas
NÍVEL ESTRATÉGICO	Nível mais elevado da hierarquia organizacional
NÍVEL TÁTICO	Nível intermediário da hierarquia organizacional
NÍVEL OPERACIONAL	Nível mais baixo da hierarquia organizacional

PLANEJAMENTO

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

As organizações estão em constante crescimento e desenvolvimento. O aumento do número de produtos e serviços oferecidos ou a abrangência de atuação no mercado pode revelar a necessidade de reestruturação. Sobral aborda três tipos tradicionais de estruturas: a funcional, a divisional e a matricial. Além dessas, também merece destaque a estrutura em rede.

Estrutura Funcional

A estrutura funcional é mais lógica e intuitiva, sendo as tarefas divididas de acordo com a função, tais como recursos humanos, logística, marketing, produção, entre outros. O administrador ou diretor geral é responsável por toda a organização e os membros são divididos em funções específicas. Logo, a gestão é realizada de forma vertical por meio de supervisão, regras e procedimentos.

Essa estrutura é apropriada para:

- organizações que oferecem produtos ou serviços limitados;
- organizações que estão iniciando suas atividades;
- grandes organizações com pouca diversificação tecnológica ou de produtos;
- grandes organizações que vendem/entregam produtos por um ou poucos canais de distribuição;

- grandes organizações que vendem/entregam produtos em uma única área geográfica;
- organizações que desenvolvem suas atividades em um ambiente de estabilidade.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 273).

Em todos os tipos de estrutura, a departamentação funcional também está presente. A diferença é que a função deixa de ser o principal critério para ordenar as tarefas. Apesar das vantagens associadas à estrutura funcional, algumas desvantagens também podem ser mencionadas.

VANTAGENS	DESvantagens
Permite economias e utiliza de forma mais eficiente os recursos organizacionais	Visão limitada dos objetivos organizacionais e foco nos objetivos de cada área funcional
Cria condições para centralização das decisões	Dificulta a coordenação e comunicação entre as áreas funcionais
Facilita a direção e o controle da organização pelos administradores/diretores	Em razão da centralização, pode ser demorado responder às mudanças externas
Possibilita treinar e aperfeiçoar os trabalhadores em suas funções	Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo
Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais	Dificulta identificar os responsáveis por um problema ou decisão

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

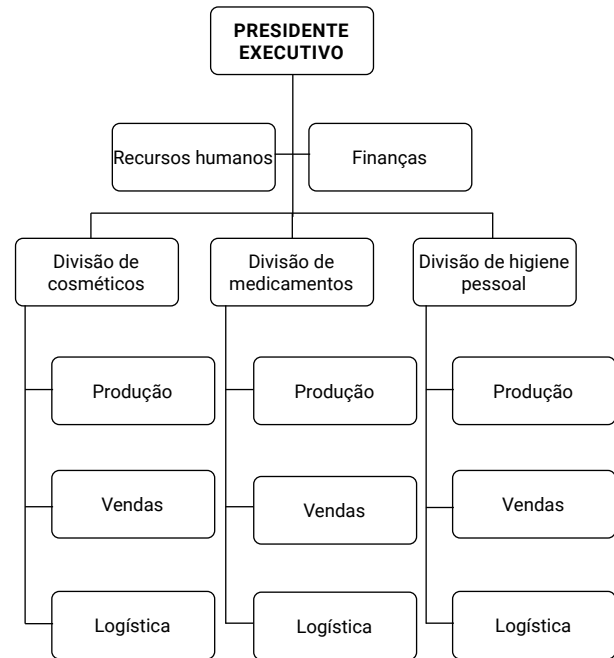
Estrutura Divisional

A estrutura divisional agrupa as tarefas em unidades parcialmente autônomas de acordo os objetivos e resultados desejados. Em cada divisão estão presentes todos os recursos necessários para a produção de bens ou serviços.

Essa estrutura é apropriada para:

- organizações de grande porte que vendem/entregam produtos e serviços diversos;
- organizações que atuam em mercados diferentes e, portanto, exigem diferentes estratégias de comercialização e marketing, por exemplo;
- organizações que produzem bens e serviços que demandam tecnologias diferenciadas;
- organizações que atuam em áreas geográficas distantes.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir:



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

Veja abaixo as vantagens e as desvantagens da estrutura divisional.

VANTAGENS	DESvantagens
Possibilita melhor distribuição dos riscos, uma vez que cada administrador de divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente	Os interesses das divisões podem se sobrepor aos interesses gerais da organização
Proporciona maior agilidade de resposta em razão da descentralização da tomada de decisão em cada divisão	Necessita de um maior número de recursos, já que as funções aparecem de forma redundante na organização. Como resultado, há perda de eficiência
Permite manter um alto nível de desempenho, com foco em resultados	Tendência à burocratização em cada divisão
Facilita a avaliação e o controle do desempenho por divisões	Pode estimular a concorrência e rivalidade entre as divisões, especialmente para a obtenção de recursos
Possibilita maior proximidade com o cliente e, consequentemente, maior conhecimento de suas necessidades	Menor competência técnica já que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores

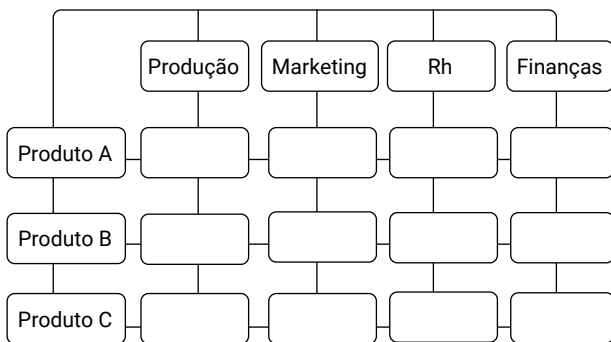
Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 275).

Estrutura Matricial

A estrutura matricial é considerada um modelo híbrido que integra as vantagens das estruturas funcional e divisional. Esse tipo de estrutura reúne os especialistas em cada área funcional, o que contribui para a obtenção dos melhores resultados da divisão do trabalho. Além disso, é possível coordenar as atividades em direção aos objetivos gerais da organização e adaptar mais rapidamente às condições de mudança do ambiente externo.

Nas organizações com projetos que necessitam de equipes multidisciplinares e temporárias, a estrutura matricial pode ser a mais adequada. É possível ainda que os trabalhadores estejam envolvidos em mais de um projeto ao mesmo tempo.

Os funcionários possuem dois gerentes na estrutura matricial: gerente da função (produção, marketing, recursos humanos, etc.) e gerente do produto (produto A, produto B, produto C, etc.). A estrutura matricial combina uma cadeia de comando vertical e hierárquica com uma cadeia de comando horizontal ou transversal e é frequentemente encontrada em agências de publicidade, consultorias, entre outras. Um exemplo dessa estrutura pode ser visualizado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 276).

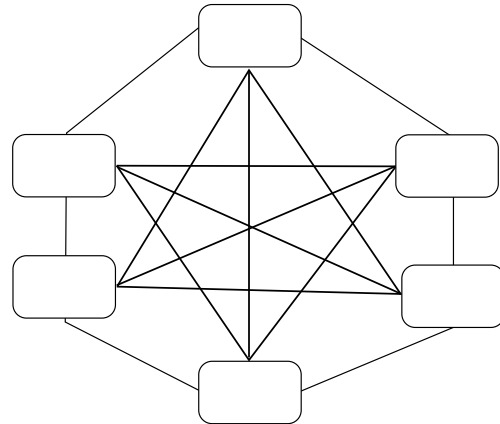
As vantagens e desvantagens da estrutura matricial são apresentadas no quadro a seguir:

VANTAGENS	DESvantagens
Potencializa as vantagens das estruturas funcional e divisional	Dificulta a coordenação e controle em razão da duplicidade de autoridade
Pode melhorar a eficiência, já que reduz a multiplicação e dispersão de recursos	É uma forma estrutural complexa
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização em ambiente dinâmicos e instáveis	Perda de tempo em reuniões para resolução de problemas e conflitos
Facilita a cooperação entre os departamentos	Dificulta identificar os responsáveis por um problema
Promove o conflito construtivo entre os membros da organização	Exige que os gestores tenham competências de relacionamento interpessoal e maturidade

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 277).

Estrutura em Rede

A estrutura em rede é um termo genérico para definir alternativas às estruturas organizacionais tradicionais e burocráticas apresentadas anteriormente. Envolve as organizações em rede, de clusters e virtuais, estruturas por equipes de trabalho, entre outras. Nesse tipo de estrutura, a divisão de trabalho ocorre de acordo com os conhecimentos, o que significa que os indivíduos fazem parte da organização porque possuem especialização ou experiência prática em uma área/função específica. De forma simplificada, a figura abaixo ilustra a estrutura em rede. O princípio é o de que os trabalhadores podem estar em diversas localidades e contribuindo com mais de um departamento, desde que tenham *expertise* para tal.



Por fim, vamos analisar as vantagens e desvantagens da estrutura em rede:

VANTAGENS	DESvantagens
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização em ambiente dinâmicos e instáveis	Dificulta identificar os responsáveis por um problema
Estimula o desenvolvimento de competitividade em escala global	Inexistência de um controle ativo em razão da dispersão das unidades
Promove um ambiente de trabalho desafiador e motivador	Possibilidade de perda de uma parte importante da estrutura (um parceiro, por exemplo), o que gera impactos imprevisíveis na organização
Reduz os gastos gerais em função da baixa necessidade de supervisão	Dificulta desenvolver uma cultura organizacional forte e, consequentemente, diminui a lealdade dos membros à organização

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 280).

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

De acordo com Sobral a departamentalização é um processo de agrupamento das atividades organizacionais visando a melhor coordenação das mesmas. O departamento é uma unidade da organização composta por um conjunto de atividades similares e que atua com a supervisão de um gestor. “A departamentalização permite simplificar o trabalho do gestor, aumentando a

eficácia e a eficiência da administração, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações” (Sobral, 2013).

Os tipos de departamentalização mais frequentes, bem como suas vantagens e desvantagens são²:

- **Por funções:** as atividades são agrupadas de acordo com as principais funções desenvolvidas na empresa. As funções podem ser: produção, vendas, finanças, marketing, entre outras. Dentre as vantagens desse tipo de departamentalização destacam-se: possibilidade de um único supervisor coordenar vários especialistas; garante que as pessoas utilizem toda a sua habilidade técnica no desenvolvimento das atividades; adequado para condições de estabilidade e empresas que oferecem produtos ou serviços inalteráveis ao longo do tempo. As desvantagens são: reduzida cooperação entre os departamentos; não é adequado em condições de instabilidade; as pessoas podem focar em suas próprias habilidades e objetivos de suas funções ao invés de considerar os objetivos organizacionais;
- **Por produtos ou serviços:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com o produto ou serviço comercializado. Portanto, todas as tarefas necessárias para o desenvolvimento de um produto ou prestação de um serviço devem ser agrupadas em um mesmo departamento. As vantagens são: fixação de responsabilidades dos departamentos para um produto ou serviço como um todo; é mais fácil realizar a coordenação nos departamentos; facilita a inovação dos produtos e serviços; indicada para condições de incerteza em razão da possibilidade de ser flexível. Já as desvantagens incluem: dispersão dos especialistas nos diferentes departamentos de produtos ou serviços; tem elevando custo quando presente em condições de estabilidade ou organizações com poucos produtos ou serviços; em situações de instabilidade, os trabalhadores podem sentir-se inseguros com a possibilidade de desemprego; a coordenação é mais enfatizada do que a especialização;
- **Por localização geográfica:** as atividades são agrupadas de acordo com o local em que o trabalho será realizado e/ou comercializado. Entende-se, nesse tipo de departamentalização, que a eficiência da organização pode aumentar se a produção/fornecimento dos produtos for descentralizada em diferentes áreas geográficas. É importante ressaltar que essa departamentalização é viável quando o mercado é bastante disperso. Por essa razão, as funções e os produtos devem ser agrupados de acordo com os interesses geográficos. As vantagens desse tipo de departamentalização abrangem: maior possibilidade de adaptação às necessidades e condições da região; ênfase no comportamento regional ou local; encoraja os gestores a pensar sobre o sucesso em uma região e não apenas em um departamento; indicado para organizações de varejo que tenham algumas funções centralizadas. As desvantagens são: em razão da autonomia das filiais, as atividades de coordenação não recebem o foco necessário; cada organização deve operar de uma forma diferente, tornando complexa a sua gestão; ocorre principalmente nas áreas de marketing e produção;

2 Chiavenato (2004)

- **Por clientes:** nesse caso, as atividades são agrupadas de acordo com os clientes destinatários do produto ou serviço. Diferentes características individuais podem ser consideradas nesse tipo de departamentalização, tais como idade, gênero, preferências, nível socioeconômico, entre outras. As vantagens são: alta preocupação com o cliente, em vista de sua relevância para os resultados organizacionais; os clientes passam a ser mais importantes que os próprios produtos ou serviços; contribui para que todos os membros organizacionais busquem compreender e satisfazer as necessidades dos clientes e, se possível, superá-las. Dentre as desvantagens, destacam-se: a grande preocupação com o cliente pode reduzir a importância de outras áreas, tais como produção e finanças; os objetivos da organização podem ser colocados em segundo plano, se o objetivo primário for, única e exclusivamente, a satisfação dos clientes;
- **Por processos:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com as fases do processo produtivo. Por processo, entende-se as atividades organizadas que, posteriormente, se transformarão em um produto ou serviço para um cliente. Esse tipo de departamentalização é utilizado principalmente em empresas industriais e montadoras de automóveis. As vantagens são apresentadas por Sobral: busca pela obtenção das vantagens associadas às tecnologias utilizadas; maior comunicação entre as unidades em razão da interdependência dos processos; aumento da eficiência e racionalização nas diversas etapas do processo. As desvantagens incluem: possibilidade de conflito em razão da interdependência entre as unidades; se a tecnologia utilizada é frequentemente atualizada, esse tipo de departamentalização pode não ser flexível o suficiente para acompanhar as mudanças; a falha de um processo pode resultar em prejuízo para a organização como um todo.

I FUNÇÃO DIREÇÃO (LIDERANÇA)

Processo de liderar pessoas através da comunicação e motivação, o que possibilita 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.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é uma área de conhecimento que envolve a Psicologia e a Sociologia e busca compreender as ações e comportamentos individuais e grupais nas organizações. Por meio dos estudos da área de comportamento organizacional é possível compreender, por exemplo, o que motiva os trabalhadores, por que eles trabalham mais ou menos em determinadas condições, em quais situações se sentem satisfeitos no trabalho, entre outras questões.