

POLÍCIA FEDERAL

Agente Administrativo

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	13
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	13
■ TIPOLOGIA TEXTUAL	15
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	19
ACENTUAÇÃO GRÁFICA	19
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	20
EMPREGO/CORRELAÇÃO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	29
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	39
■ PONTUAÇÃO	49
■ CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL	51
■ SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	57
■ REDAÇÃO DE CORRESPONDÊNCIAS OFICIAIS (MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA)	58
ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM AO TIPO DE DOCUMENTO E ADEQUAÇÃO DO FORMATO DO TEXTO AO GÊNERO	58
NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	91
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTE WINDOWS)	91
CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES, ARQUIVOS, PASTAS E PROGRAMAS	91
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTE LINUX)	103
■ EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES (AMBIENTES MICROSOFT OFFICE E BROFFICE)	108
■ REDES DE COMPUTADORES	140
CONCEITOS BÁSICOS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INTERNET E INTRANET	140
PROGRAMAS DE NAVEGAÇÃO (MICROSOFT INTERNET EXPLORER, MOZILLA FIREFOX, GOOGLE CHROME E SIMILARES)	141
PROGRAMAS DE CORREIO ELETRÔNICO (OUTLOOK EXPRESS, MOZILLA THUNDERBIRD E SIMILARES).....	144

SÍTIOS DE BUSCA E PESQUISA NA INTERNET.....	147
GRUPOS DE DISCUSSÃO.....	148
REDES SOCIAIS.....	149
COMPUTAÇÃO NA NUVEM (CLOUD COMPUTING).....	150
■ SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	154
PROCEDIMENTOS DE SEGURANÇA	155
NOÇÕES DE VÍRUS, WORMS E PRAGAS VIRTUAIS.....	157
APLICATIVOS PARA SEGURANÇA (ANTIVÍRUS, FIREWALL, ANTI-SPYWARE ETC.)	162
PROCEDIMENTOS DE BACKUP.....	164
ARMAZENAMENTO DE DADOS NA NUVEM (CLOUD STORAGE)	167
 RACIOCÍNIO LÓGICO.....	 171
■ ESTRUTURAS LÓGICAS E LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO: ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES.....	171
DIAGRAMAS LÓGICOS	171
■ LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL).....	178
PROPOSIÇÕES SIMPLES E COMPOSTAS.....	178
TABELAS-VERDADE	180
■ EQUIVALÊNCIAS	183
LEIS DE MORGAN	186
■ LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM.....	188
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE	192
■ OPERAÇÕES COM CONJUNTOS	198
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS.....	202
 NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO.....	 235
■ NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	235
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	235
CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO	236
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA	239

AUTARQUIAS, FUNDAÇÕES, EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA	239
■ ATO ADMINISTRATIVO	246
CONCEITO	246
REQUISITOS	247
ATRIBUTOS	250
CLASSIFICAÇÃO	252
ESPÉCIES	254
■ AGENTES PÚBLICOS	254
DISPOSIÇÕES DOUTRINÁRIAS, ESPÉCIES E DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS	254
LEGISLAÇÃO PERTINENTE: LEI Nº 8.112, DE 1990	255
Conceito	256
Cargo, Emprego e Função Pública	256
■ PODERES ADMINISTRATIVOS	256
USO E ABUSO DO PODER	256
REGULAMENTAR	257
HIERÁRQUICO	258
DISCIPLINAR	259
DE POLÍCIA	259
■ LICITAÇÃO	260
PRINCÍPIOS	261
MODALIDADES, TIPOS E PROCEDIMENTO	261
CONTRATAÇÃO DIRETA: DISPENSA E INEXIGIBILIDADE	262
■ CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	264
CONTROLE EXERCIDO PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	264
CONTROLE LEGISLATIVO	265
CONTROLE JUDICIAL	268
■ RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO	268
RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO NO DIREITO BRASILEIRO	268
REQUISITOS PARA A DEMONSTRAÇÃO DA RESPONSABILIDADE DO ESTADO	270
RESPONSABILIDADE POR ATO COMISSIVO E POR OMISSÃO DO ESTADO	270

CAUSAS EXCLUDENTES E ATENUANTES DA RESPONSABILIDADE DO ESTADO	271
■ REGIME JURÍDICO-ADMINISTRATIVO	273
CONCEITO	273
PRINCÍPIOS EXPRESSOS E IMPLÍCITOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	274
■ DECRETO Nº 1.171, DE 1994 (CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL)	277
RESOLUÇÕES DA COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA	283
NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL.....	293
■ CONSTITUIÇÃO FEDERAL	293
CONCEITO	293
CLASSIFICAÇÕES	293
PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS.....	294
■ DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS.....	297
DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS	299
DIREITOS SOCIAIS	319
NACIONALIDADE	326
DIREITOS POLÍTICOS E CIDADANIA	329
■ PARTIDOS POLÍTICOS	332
■ ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA.....	336
UNIÃO	336
ESTADOS	339
MUNICÍPIOS.....	340
DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS.....	341
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	342
DISPOSIÇÕES GERAIS	342
SERVIDORES PÚBLICOS	351
■ PODER EXECUTIVO.....	356
ATRIBUIÇÕES DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA E DOS MINISTROS DE ESTADO	356
■ CAPÍTULO III – SEGURANÇA PÚBLICA: ART. 144.....	357

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	363
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS	363
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	364
NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	366
■ ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	367
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO	367
Administração Direta e Indireta	368
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	372
CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO	373
■ GESTÃO DE PROCESSOS	374
■ GESTÃO DE CONTRATOS	382
■ NOÇÕES DE PROCESSOS LICITATÓRIOS	388
 NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	 395
■ ORÇAMENTO PÚBLICO	395
CONCEITO	395
TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS	395
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS	396
CICLO ORÇAMENTÁRIO	398
Acompanhamento da Execução	402
■ O ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL	402
PLANO PLURIANUAL NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL	402
DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL	403
ORÇAMENTO ANUAL NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL	404
PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA: DESCENTRALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	405
■ CRÉDITOS ORDINÁRIOS E ADICIONAIS	406
■ RECEITA PÚBLICA	408
CONCEITO	408
CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO A NATUREZA	409

ETAPAS E ESTÁGIOS	412
■ DESPESA PÚBLICA	413
CONCEITO	413
CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO A NATUREZA	413
Estrutura Programática	415
ETAPAS E ESTÁGIOS	415
RESTOS A PAGAR	417
DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES.....	418
■ LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: CONCEITOS, OBJETIVOS E PLANEJAMENTO	418
NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	425
■ CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO	425
■ A FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS	428
ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS	428
POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	428
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	430
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO.....	430
MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DESEMPENHO	430
NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA.....	433
■ CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ARQUIVOLOGIA	433
■ O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE DOCUMENTOS	444
DIAGNÓSTICOS	444
ARQUIVOS CORRENTES E INTERMEDIÁRIOS	445
PROTOCOLOS	446
AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS	449
ARQUIVOS PERMANENTES	453
■ TIPOLOGIAS DOCUMENTAIS E SUPORTES FÍSICOS	454
MICROFILMAGEM	455
AUTOMAÇÃO	456

PRESERVAÇÃO, CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	457
LEGISLAÇÃO APLICADA À POLÍCIA FEDERAL.....	467
■ LEI Nº 7.102, DE 1983	467
DISPÕE SOBRE SEGURANÇA PARA ESTABELECIMENTOS FINANCEIROS, ESTABELECE NORMAS PARA CONSTITUIÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS PARTICULARES QUE EXPLORAM SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA E DE TRANSPORTE DE VALORES E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.....	467
■ LEI Nº 10.357, DE 2001	472
ESTABELECE NORMAS DE CONTROLE E FISCALIZAÇÃO SOBRE PRODUTOS QUÍMICOS QUE DIRETA OU INDIRETAMENTE POSSAM SER DESTINADOS À ELABORAÇÃO ILÍCITA DE SUBSTÂNCIAS ENTORPECENTES, PSICOTRÓPICAS OU QUE DETERMINEM DEPENDÊNCIA FÍSICA OU PSÍQUICA, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS	472
■ LEI Nº 10.826, DE 2003 – ESTATUTO DO DESARMAMENTO	477
■ LEI Nº 12.830, DE 2013.....	491
DISPÕE SOBRE A INVESTIGAÇÃO CRIMINAL CONDUZIDA PELO DELEGADO DE POLÍCIA.....	491

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS 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.

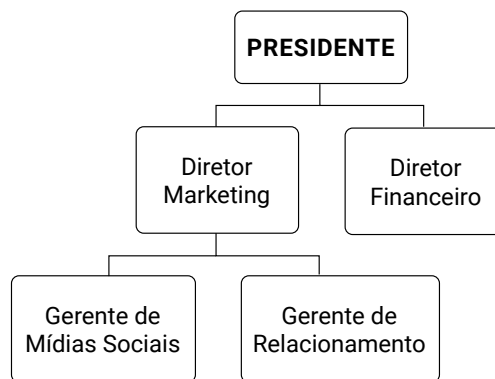
A escolha da melhor estrutura a ser adotada pela organização vai depender dos seguintes elementos: cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade, especialização do trabalho, centralização e descentralização.

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.

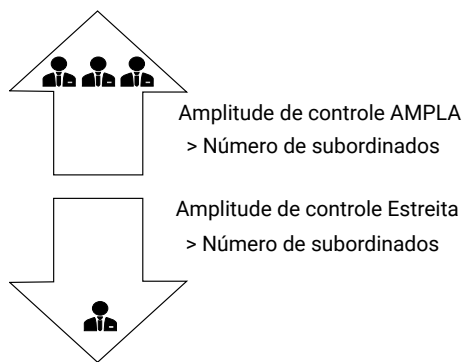
Atualmente, com a evolução das relações pessoais e com a facilidade da tecnologia, essa premissa de subordinação somente em relação ao um único chefe está sendo cada vez menos utilizado pelas organizações modernas.

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.

I 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.

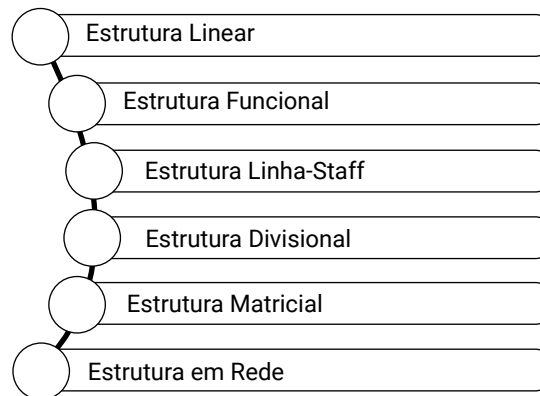
I TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

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:

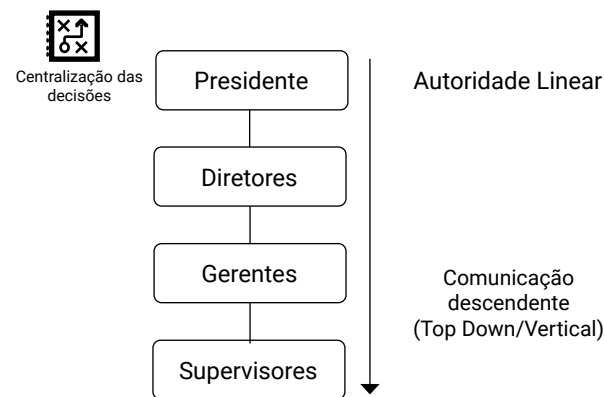


Estrutura Linear

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.

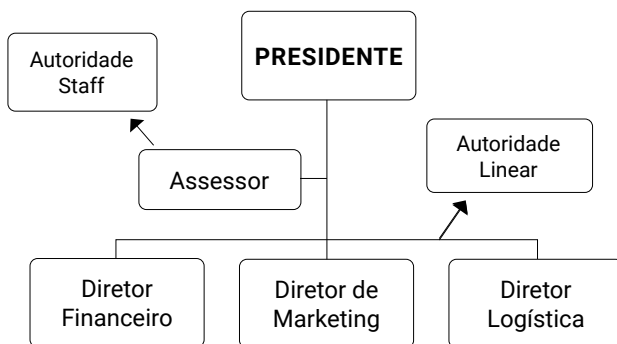
No quadro abaixo, sintetizamos as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional:

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
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.

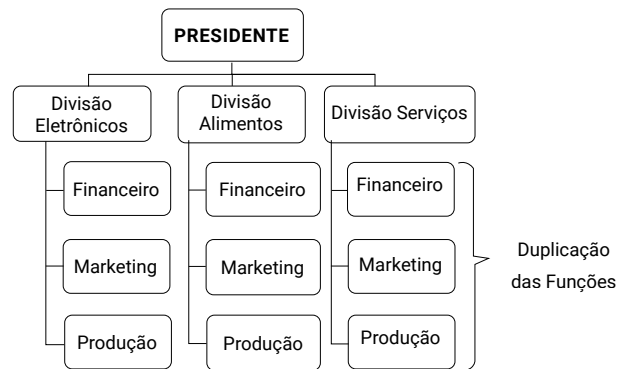
Nessa estrutura, as organizações agregam suas atividades e recursos em divisões, em conformidade com as características de seus produtos, especificidades dos mercados e necessidades de seus clientes.

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.

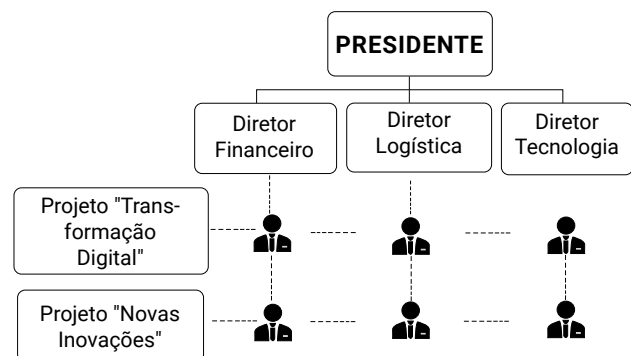
No entanto, como desvantagens temos:

- 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.



NATUREZA, FINALIDADES E 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.

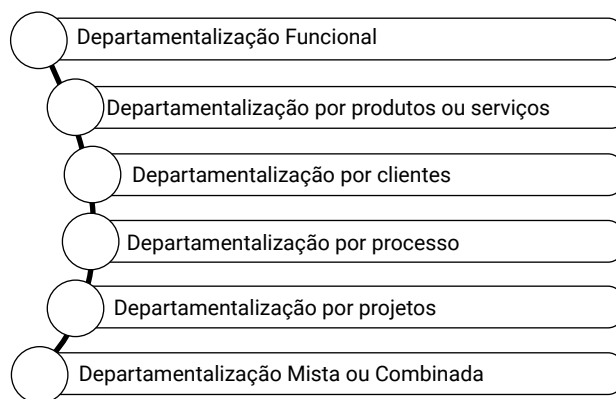
Nessa esteira, o mestre Chiavenato - um dos maiores especialistas na ciência da Administração e “queridinho” das bancas examinadoras, nos ensina: “o desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e o seu desdobramento em unidades, departamentos ou divisões”.

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

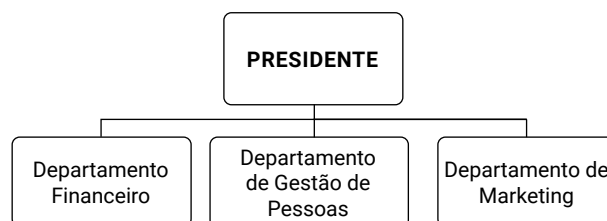
A departamentalização funcional, ou ainda por funções, é a mais simples e mais utilizada técnica de estruturação entre as organizações.

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:



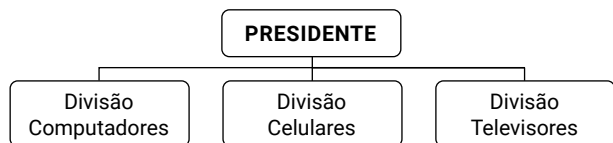
Departamentalização por Produtos ou Serviços

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:



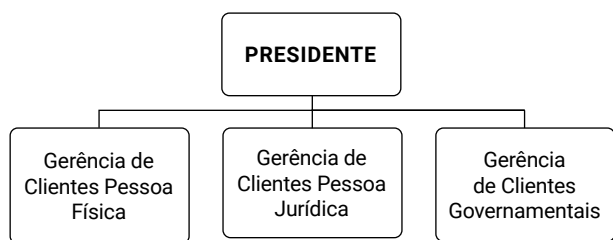
Departamentalização por Clientes

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).

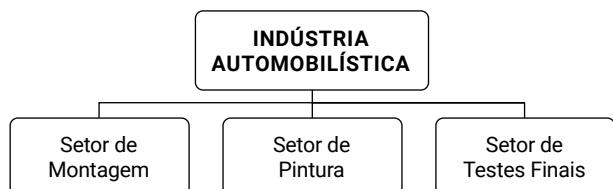


Departamentalização por Processo

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.

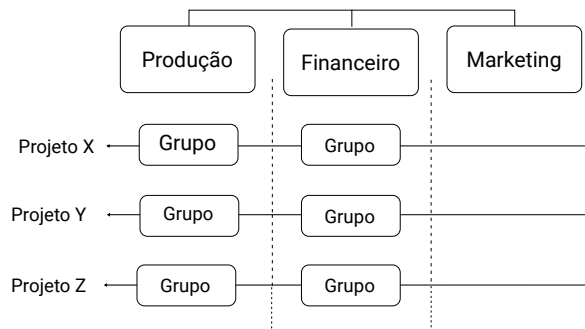
Como exemplo podemos citar a indústria automobilística, na qual encontramos setores específicos para cada processo, tais como: montagem, pintura, testes finais.



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

ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO

Administração Direta e Indireta

A administração (organização administrativa) é o instrumento disponibilizado ao Estado que permite a divisão das competências para pôr em prática as opções do governo, isto é, buscar a satisfação dos interesses essenciais da coletividade.

Nesse sentido, a Administração Pública tem o poder de criar órgãos e entidades públicas para execução de suas políticas governamentais.

Inferimos, então, que a Administração é o instrumento de que o Estado se vale para pôr em prática as opções políticas do Governo.

Tal atuação se dará por intermédio de entidades (pessoas jurídicas), órgãos (centro de competência) e de agentes públicos (pessoas investidas em cargos, empregos e funções).

E qual a diferença entre órgãos e entidades públicas?

Órgão é uma unidade de atuação constituída na estrutura interna de determinada entidade política ou administrativa, e, por isso, não possui personalidade jurídica própria. Em regra, faz parte da Administração Direta do Estado.