

Procuradoria-Geral do Distrito Federal – PGDF

PG-DF

Técnico Jurídico – Especialidade: Apoio Administrativo

DZ085-N9

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

OBRA

Procuradoria-Geral do Distrito Federal - PGDF

Técnico Jurídico - Especialidade: Apoio Administrativo

EDITAL Nº 1 - PGDF, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2019

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Conhecimentos Sobre o Distrito Federal - Profº Heitor Ferreira

Legislação - Profº Rodrigo Gonçalves

Noções de Administração - Profª Silvana Guimarães e Profº Fernando Zantedeschi

Noções de Administração Financeira e Orçamentária - Profª Silvana Guimarães

Noções de Arquivologia - Profª Silvana Guimarães

Noções de Recursos Materiais - Profª Silvana Guimarães

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Leandro Filho

Robson Silva

DIAGRAMAÇÃO

Renato Vilela

Victor Andrade

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



www.novaconcursos.com.br

sac@novaconcursos.com.br

APRESENTAÇÃO

PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

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

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

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

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

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%*.

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

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

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

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

Obrigado e bons estudos!

*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

CURSO ONLINE



PASSO 1

Acesse:

www.novaconcursos.com.br/passaporte



PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

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

*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

Ex: JN001-19



PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.....	01
Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	08
Domínio da ortografia oficial.....	09
Domínio dos mecanismos de coesão textual.....	17
Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual.....	17
Emprego de tempos e modos verbais.....	22
Domínio da estrutura morfossintática do período.....	22
Emprego das classes de palavras.....	22
Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração.....	62
Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.....	62
Emprego dos sinais de pontuação.....	72
Concordância verbal e nominal.....	75
Regência verbal e nominal.....	83
Emprego do sinal indicativo de crase.....	89
Colocação dos pronomes átonos.....	93
Reescrita de frases e parágrafos do texto.....	93
Significação das palavras.....	93
Substituição de palavras ou de trechos de texto.....	93
Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.....	93
Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	93
Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República).....	102

CONHECIMENTOS SOBRE O DISTRITO FEDERAL

Realidade étnica, social, histórica, geográfica, cultural, política e econômica do Distrito Federal e da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal (RIDE)	01
---	----

LEGISLAÇÃO

Lei Orgânica do Distrito Federal. Fundamentos da Organização dos Poderes e do Distrito Federal. Organização do Distrito Federal. Organização Administrativa do Distrito Federal.....	01
Lei Complementar Distrital nº 840/2011 e suas alterações (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Distrito Federal, das Autarquias e das Fundações Públicas Distritais).....	02
Decreto Distrital nº 37.297/2016 (Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo)...	32
Decreto Distrital nº 36.756/2015 e suas alterações (Sistema Eletrônico de Informações - SEI).....	41
Lei Complementar nº 395/2001 e suas alterações (organização da Procuradoria-Geral do Distrito Federal).....	45

SUMÁRIO

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Características básicas das organizações formais modernas. Tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.....	01
Organização administrativa. Centralização, descentralização, concentração e desconcentração; administração direta e indireta....	14
Gestão de processos.....	25
Gestão de contratos.....	29
Noções de processos licitatórios. Conceito, finalidades, princípios e objeto. Modalidades. Dispensa e inexigibilidade....	38

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

Orçamento público. Conceito. Técnicas orçamentárias.....	01
Princípios orçamentários.....	05
Ciclo orçamentário.....	08
Processo orçamentário. O orçamento público no Brasil. Sistema de planejamento e de orçamento federal. Plano plurianual...	10
Diretrizes orçamentárias.....	13
Orçamento anual.....	15
Sistema e processo de orçamentação. Classificações orçamentárias. Estrutura programática. Créditos ordinários e adicionais...	16
Programação e execução orçamentária e financeira. Descentralização orçamentária e financeira. Acompanhamento da execução. Sistemas de informações. Alterações orçamentárias.....	21
Receita pública. Conceito e classificações. Estágios. Fontes. Dívida ativa.....	24
Despesa pública. Conceito e classificações. Estágios. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores. Dívida flutuante e fundada. Suprimento de fundos.....	28
Lei Complementar nº 101/2000 e suas alterações (Lei de Responsabilidade Fiscal).....	37
Lei nº 4.320/1964 e suas alterações.....	40

NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA

Arquivística. Princípios e conceitos. Legislação arquivística. Gestão de documentos. Protocolos. Recebimento, registro, distribuição, tramitação e expedição de documentos. Classificação de documentos de arquivo. Arquivamento e ordenação de documentos de arquivo. Tabela de temporalidade de documentos de arquivo. Acondicionamento e armazenamento de documentos de arquivo. Preservação e conservação de documentos de arquivo.....	01
---	----

SUMÁRIO

NOÇÕES DE RECURSOS MATERIAIS

Classificação de materiais. Tipos de classificação.....	01
Gestão de estoques.....	09
Compras. Modalidades de compra. Cadastro de fornecedores.....	12
Compras no setor público. Edital de licitação.....	17
Recebimento e armazenagem. Entrada. Conferência. Critérios e técnicas de armazenagem.....	21
Gestão patrimonial. Controle de bens. Inventário. Alterações e baixa de bens.....	23

ÍNDICE

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Características básicas das organizações formais modernas. Tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.....	01
Organização administrativa. Centralização, descentralização, concentração e desconcentração; administração direta e indireta....	14
Gestão de processos.....	25
Gestão de contratos.....	29
Noções de processos licitatórios. Conceito, finalidades, princípios e objeto. Modalidades. Dispensa e inexigibilidade....	38

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS. TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Uma organização é composta por diversos níveis, sendo que cada um deles possui aspectos, características e funções específicas, exigindo assim, que o administrador desenvolva diferentes habilidades.

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

Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	Habilidades Conceituais
<ul style="list-style-type: none"> • requer conhecimento especializado e procedimentos específicos. • obtém-se através de processos de instrução. 	<ul style="list-style-type: none"> • trata-se de aspectos pessoais observados no CHA, envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • engloba um conhecimento geral da organização... o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

Como bem sabemos, existem vários modelos de organização, sendo que internamente, essas são divididas em setores, com diferentes níveis de influência.

Dentre esses níveis destacamos três:



Nível Estratégico (ou Nível Institucional) – Representado pelos gestores (normalmente esse posto é assumido por presidentes e alta direção da empresa), esse nível é responsável por elaborar as estratégias, faz o planejamento estratégico da organização, devendo seus representantes possuir principalmente habilidades conceituais.

Nível Tático (ou Nível Intermediário) – Este nível é desempenhado pelos Gerentes, sendo importante para a manutenção do controle, é um nível departamental, e seus integrantes necessitam em especial de habilidades humanas para motivar e liderar os integrantes do nível operacional.

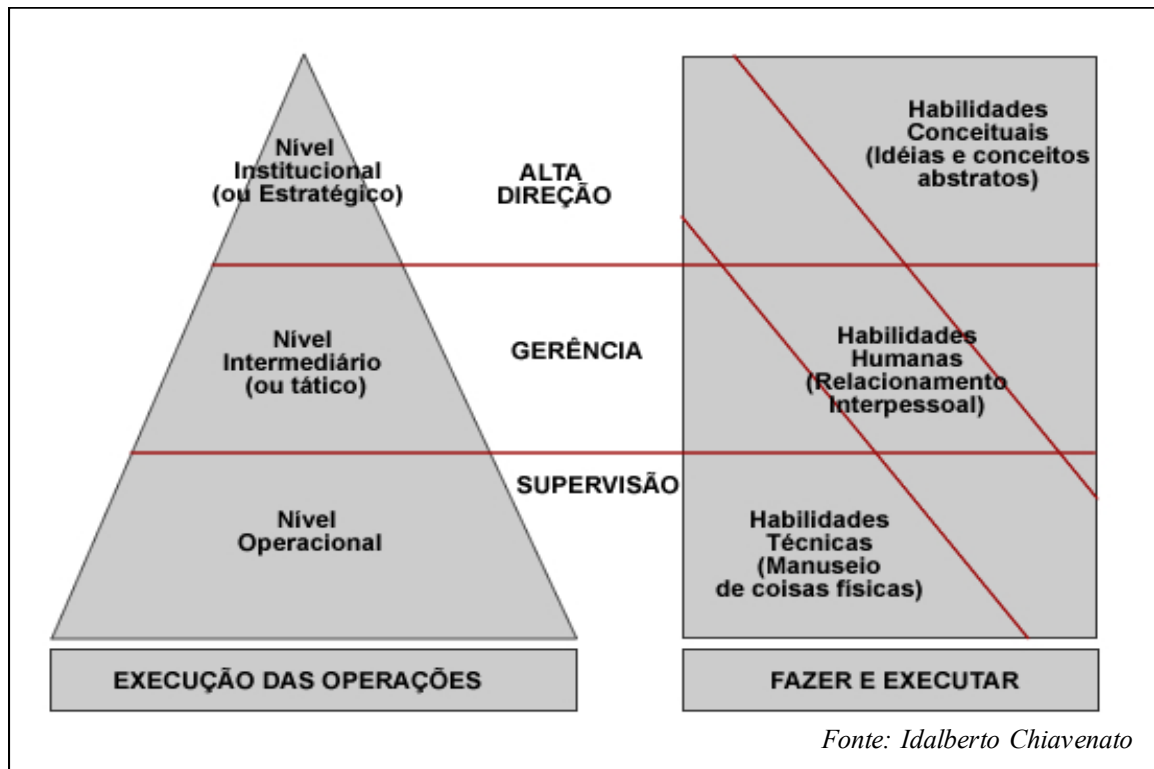
Nível Operacional – Estes são os supervisores que necessitam de habilidades técnicas por trabalharem de forma mais ligada à produção.

É extremamente importante que a organização tenha seu nível hierárquico muito bem definido, possibilitando assim que cada um tenha ciência do que lhe compete fazer dentro da organização.

Com base nos três níveis acima citados, veremos a seguir dois demonstrativos descritivos e relacionais desses níveis.

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Abrangência	Instituição	Unidade, Departamento	Setor, Equipe
Área	Presidência, Alto Comitê	Diretoria, Gerência	Coordenação, Líder Técnico
Perfil	Visão, Liderança	Experiência, Eficácia	Técnica, Iniciativa
Horizonte	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Foco	Destino	Caminho	Passos
Diretrizes	Visão, Objetivo	Planos de ação, projetos	Processos, atividades
Conteúdo	Abrangente, Genérico	Amplo, mas sintético	Específico, Analítico
Ações	Determinar, orientar	Definir, Projetar, Gerenciar	Executar, manter, Controlar, analisar
Software	Painel de Controle	Planilha	Aplicações específicas

Fonte: Marcio D'Ávila



Fatores como a crescente competitividade entre as organizações provocam significativas mudanças no mercado, o que faz com que as competências gerenciais se tornem grandes diferenciais, através da integração e orientação de esforços, principalmente no que se refere à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

As empresas buscam ideias de mudanças comportamentais, atitudes, valores e crenças que façam a diferença na postura dos profissionais.

Competências gerenciais: "Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas, grupos ou organizações dominam melhor do que outras, o que as faz se destacar em determinado contexto".

Claude Lévy-Leboyer

Destacamos as principais habilidades gerenciais:

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

Para alguns autores, podemos resumir as habilidades necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz na administração no **CHA**:

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

2. Habilidade – Estas podem ser divididas em:

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

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

Dentro de uma organização formal, que apresenta uma estrutura hierárquica com regras e padrões bem definidos e estabelecidos, ou seja, sua estrutura é deliberadamente planejada, e tem alguns de seus aspectos formalmente representados nos organogramas, facilitando assim a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

Características que mais sobressaem em uma **ORGANIZAÇÃO FORMAL**

- Fluxo de autoridade descendente
- Mais estável
- Sujeita ao controle da direção
- Representada formalmente pelo organograma
- Planejada
- “Oficial”

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa a realidade da empresa, vale lembrar que o modelo piramidal ficou obsoleto, hoje o que vale é a contribuição, são muitas pessoas empenhadas no desenvolvimento da empresa, todos contribuem com ideias na tomada de decisão.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

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

Para que todos esses conceitos e objetivos sejam desenvolvidos de fato, precisamos nos ater à questão dos níveis de hierarquia e às competências gerenciais, ao que isso representa na teoria, na prática e no comportamento individual de cada profissional envolvido na administração.

Estruturas Organizacionais

De acordo com Chiavenato:



A estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade.

Assim são as organizações: diversos órgãos agrupados hierarquicamente, onde os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

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

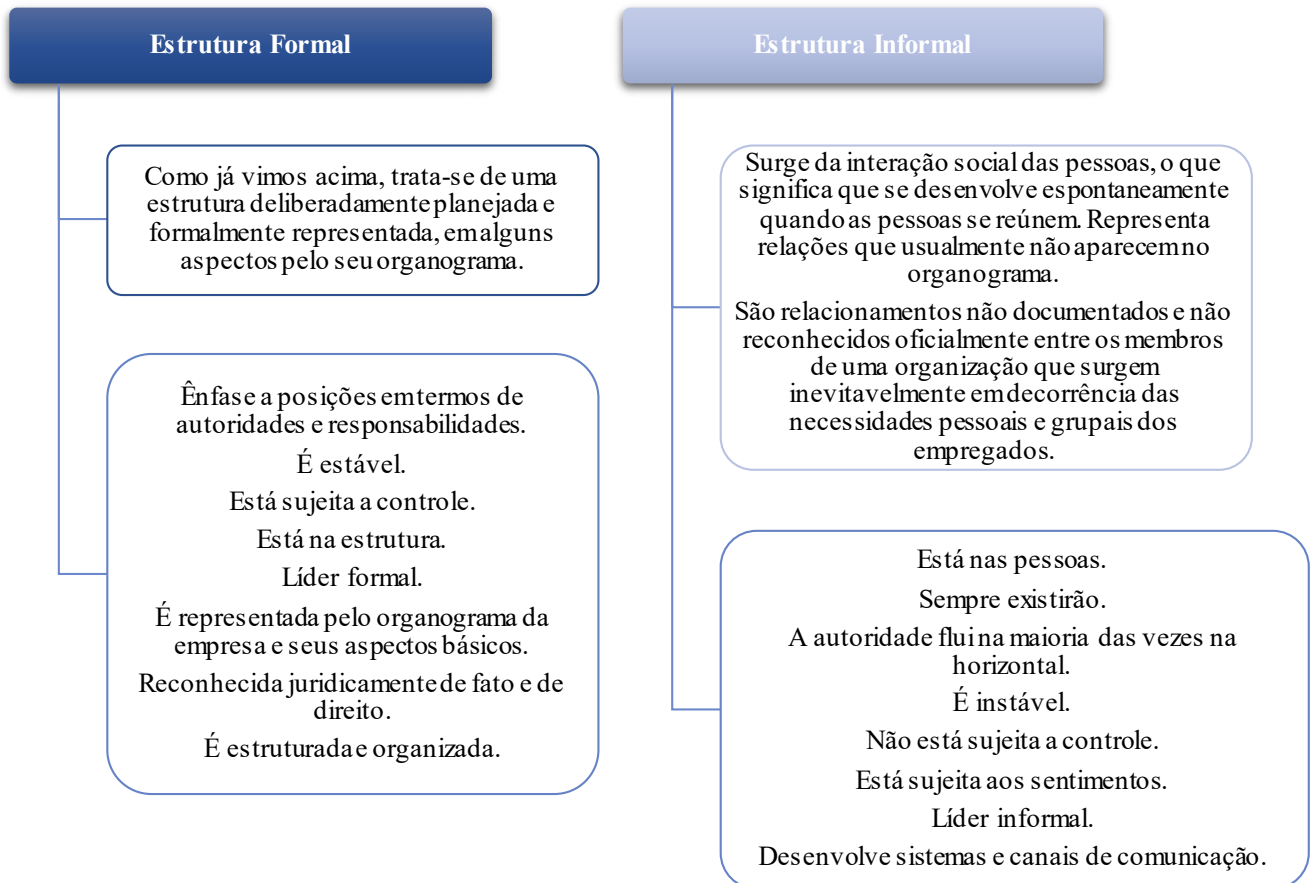
Para as organizações as pessoas tem um importância diferenciada, pois seu comportamento afeta diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso dessa organização, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho.

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

Benefícios de uma estrutura adequada.

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

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



Elaboração da estrutura organizacional

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

O Planejamento deve estar voltado para os seguintes objetivos:



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

Desenvolvimento, implantação e avaliação de estrutura organizacional.

No desenvolvimento considera-se:

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

A implantação / ajustes se dá com:

- Participação dos funcionários
- Motivação

A avaliação se aplica:

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

Componentes da estrutura organizacional

Sistema de Responsabilidade que é constituído por:

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

Sistema de autoridade que é constituído por:

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

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

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

Condicionantes da estrutura organizacional.

Fator humano

- A empresa funciona por meio de pessoas, a eficiência depende da qualidade intrínseca e do valor e da integração dos homens que ela organiza.
- Ao desenvolver uma estrutura organizacional deve-se levar em consideração o comportamento e o conhecimento das pessoas que irão desempenhar funções.
- Não podemos nos esquecer da **MOTIVAÇÃO**.

Fator ambiente externo

- Avaliação das mudanças e suas influências.

Fator sistema de objetivos e estratégias

- Quando os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar. Sabe-se o que se espera de cada um.

Fator tecnologia

- Conhecimentos
- Equipamentos

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



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

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

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

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Podemos classificar organizações em tradicionais e contemporâneas e veremos abaixo os principais modelos.

Dentre as **ESTRUTURAS TRADICIONAIS** temos as Organizações Linear, Funcional e Linha Staff conforme veremos abaixo.

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

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

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

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

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

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

É hoje o tipo organizacional mais adotado.

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

Principais Funções do Staff

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

- ✓ Planejamento e controle: planejamento e controle orçamentário, controle de qualidade etc.

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

Já no conceito de **ESTRUTURAS CONTEMPORÂNEAS** temos as estruturas matriciais e as estruturas com base em projetos.

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

Utilizado quando:

- Existem muitas pessoas/organizações interdependentes;
- Planos sujeitos a mudanças;
- Dificuldade de prognósticos;
- Exigência do cliente e
- Estrutura organizacional rígida.

Para montar uma estrutura com base em projetos, a empresa precisa:

- Definir as funções do projeto;
- Montar a estrutura organizacional (organograma do projeto);
- Definir as atribuições das funções (responsabilidades e autoridades) e
- Alocar pessoal.

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

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

Características	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Multidimensional, pois se utiliza de características de estruturas permanentes, por função, produtos e projetos; • Permanente, sendo temporários apenas os grupos de cada projeto; • Adaptativa e flexível: quanto mais complexa a ambiência organizacional, mais complexa deve ser a estrutura da empresa; • Combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos/produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio de objetivos pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais quanto às coordenações de projetos; • Visão dos objetivos dos projetos por meio das coordenações de projetos; • Desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe e metas de projetos • Elimina mão de obra ociosa; • Elimina extensas cadeias hierárquicas; • Conhecimento especializado pode estar disponível para todos os projetos igualmente, podendo ser transferido de um projeto para outro; • Utilização de Mão de obra pode ser flexível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subutilização de recursos disponíveis; • Insucesso na obtenção de coordenação de funções, no estabelecimento de padrões de eficiência e de uniformidades de prática entre os especialistas que não são controlados por um único chefe; • Insegurança entre os membros dos projetos; • Indivíduo de posição intermediária possui dois chefes: chefe do seu departamento funcional e coordenador do projeto onde está alocado; • Conflito entre gerentes funcionais e coordenadores de projetos quanto à autoridade. •

Departamentalização

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



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

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

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Assim todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos, todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de secretaria, todas as enfermeiras, e assim por diante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém o poder e o prestígio das funções principais • Cria eficiência através dos princípios da especialização. • Centraliza a perícia da organização. • Permite maior rigor no controle das funções pela alta administração. • Segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas. • Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula. • Cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita • O treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado. • A coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude. • Muita especialização do trabalho.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• É feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa	<ul style="list-style-type: none">• Pode-se dirigir atenção para linhas específicas de produtos ou serviços.• A coordenação de funções ao nível da divisão de produto torna-se melhor.• Pode-se atribuir melhor a responsabilidade quanto ao lucro.• Facilita a coordenação de resultados.• Propicia a alocação de capital especializado para cada grupo de produto.• Propicia condições favoráveis para a inovação e criatividade.	<ul style="list-style-type: none">• Exige mais pessoal e recursos de material, podendo daí resultar duplicação desnecessária de recursos e equipamento.• Pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividade nos vários grupos de produtos.• Pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Algumas vezes mencionadas como regional, de área ou geográfica. É o agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações.• Uma empresa de grande porte pode agrupar suas atividades de vendas em áreas do Brasil como a região Nordeste, região Sudeste, e região Sul.• Muitas vezes as filiais de bancos são estabelecidas desta maneira	<ul style="list-style-type: none">• Este tipo de estratégia é muito útil quando as situações externas favorecem a organização, pois permite, sem problemas, a adaptação às condições e necessidades da região em que está situada.• Como cada departamento opera em um território como se fosse uma organização independente, o administrador de cada departamento pode tomar suas próprias decisões de acordo com as diferenças territoriais.• A organização é mais voltada para o seu ambiente territorial e para o seu mercado, do que para seus aspectos internos, tendo em vista uma melhor avaliação e percepção dos mercados e produtos e serviços para melhor atender cada área.	<ul style="list-style-type: none">• O enfoque territorial tende a deixar para segundo plano a coordenação entre os departamentos, prejudicando de certa forma o comportamento global da empresa, em relação ao nível de autonomia e liberdade oferecido às filiais, o que pode ocorrer um desequilíbrio de poder dentro da organização, pois as áreas da empresa que forem geograficamente mais amplas, poderão ter a seu favor um grande potencial para discutir certas decisões importantes.• Os sistemas internos precisam ser organizados de diferentes maneiras para servir os diferentes segmentos territoriais de mercado, o que torna a administração complexa.• Cada departamento possui seus próprios recursos, com isso ocorre uma duplicidade de esforços e recursos (pessoas, instalações e equipamentos), o que provoca maiores investimentos e custos operacionais