

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Curso: Estratégia de Adm. Geral, Pública e de RH (e STM) (Analista Judiciário - Área Administrativa)

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Funções de administração: organização, direção, comunicação e controle

Estrutura Organizacional

Introdução	01-06
Análise Estatística	07-09
Análise das Questões	09-22
Questionário	22-31
Conclusão	31

Introdução

Olá, pessoal, tudo bem? Começaremos agora o *Passo Estratégico* da disciplina **Administração Geral e Pública e Administração de Recursos Humanos** para o cargo de Analista Judiciário - Área Administrativa do **Superior Tribunal Militar**.

Creio que muitos de vocês já conheçam o “Passo”, no entanto vamos aproveitar esse **relatório inicial** para darmos uma breve visão como analistas, coaches e, principalmente, como concurseiros do que é e de como o “Passo” pode te ajudar no caminho até a conquista do cargo público.

Temos notado que na elaboração das provas as bancas de concursos têm se especializado em explorar cada vez mais as diversas fontes de informação existentes, seja na doutrina especializada, nos incontáveis

atos normativos legais ou infralegais, na jurisprudência, em periódicos, ou seja, em qualquer fonte que contenha conteúdo “cobrável” em prova.

Com isso, os materiais destinados a concursos têm ficado cada vez extensos, inflados, pois precisam contemplar todas essas atualizações e, por uma questão de responsabilidade e compromisso com o candidato, manter o conteúdo já cobrado no passado.

Os cursos do Estratégia já têm essa preocupação em dar destaque aos assuntos e pontos da matéria que estão sendo cobrados com mais frequência nos concursos. No entanto, devido ao enorme volume de informações necessárias para cobrir todo o edital, é comum que o aluno ainda se sinta inseguro acerca daquilo que efetivamente deve guardar para a prova, daquele núcleo de conhecimento que lhe proporcionará uma pontuação competitiva para a aprovação.

E é nesse contexto que enxergamos as duas primeiras grandes vantagens do “Passo”. A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real, consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.**

Vejam que esse tipo de informação pode ser determinante para a sua aprovação, pois o exame em conjunto do conteúdo dos relatórios de todas as disciplinas permite que o aluno faça a escolha mais racional dentre as possíveis, quando considerado o tempo disponível para o estudo até a data da prova.

Dessa forma, o aluno poderá contar com todas as informações necessárias para que possa – se for preciso - privilegiar uma disciplina ou um assunto de uma determinada disciplina em detrimento de outros. **E isso pode ser a diferença entre conquistar ou não a vaga almejada.**

A segunda vantagem é um desdobramento da primeira: trata-se da inédita **possibilidade de irmos uma camada mais fundo no nosso filtro e identificar, dentro de cada assunto do edital examinado, quais pontos são preferidos e de que forma são cobrados pela banca.**

É isso mesmo que você acabou de ler, **sempre que for possível ou relevante**, não nos limitaremos a reconhecer que o assunto X foi cobrado com maior frequência que o assunto Y. Vamos mostrar de que forma foi cobrado e, sempre que possível, quais pontos dentro daquele assunto são preferidos pela banca. Acreditem, em algumas provas o estudo de 3 ou 4 pontos (não falo de itens do edital e sim de pontos – subitens), já garantiria 70 a 80% de rendimento na disciplina. Um candidato com bom senso e preparo acertaria as demais questões mesmo sem ter estudado a fundo o assunto. **É esse tipo de percepção que buscamos proporcionar.**

Costumo dizer que o estudo para concursos públicos deve ser feito em camadas, ou seja, na primeira leitura o candidato deve se preocupar em aprender o núcleo essencial da matéria e não esgotar completamente a matéria. Nas leituras seguintes, deve progressivamente ir se aprofundando nos detalhes absorvidos até chegar em um nível de conhecimento acumulado que seja satisfatório para a preparação escolhida.

O Passo Estratégico expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento e quais conteúdos merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior. O aluno que, por falta de tempo ou opção estratégica de preparação, optar por ir para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com

o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

Percebam que um levantamento desse tipo, com esse nível de detalhes, é algo inédito, um verdadeiro raio-x do edital. Apesar de tomarmos como referência a última prova do cargo almejado, também nos preocupamos com o passado e com as demais provas organizadas pela banca, incluindo as mais recentes. Isso **nos permitiu perceber o comportamento atual da banca** e, a depender do caso, sugerir possíveis novidades em futuros editais.

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da disciplina**. Em suma, o "Passo" servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes!**

Neste primeiro relatório serão abordados os assuntos **funções de administração** e **estrutura organizacional**, os quais, mais detalhadamente, cobrem os seguintes assuntos do edital do STM/2017:

- a) Funções de administração: organização, direção e controle.**
- b) Direção. Motivação e liderança. Comunicação. Descentralização e delegação.**
- c) Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens.**
- d) Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal.**

Vale ressaltar que o tópico **planejamento**, também contido nas **funções de administração**, será abordado no próximo relatório, juntamente com o tema **planejamento estratégico**.

Os relatórios deste Passo Estratégico englobarão mais de um assunto/tema, com o intuito de entregar todas as análises e pontos críticos da disciplina antes das provas! 😊

A programação segue abaixo:

Aula 0: 1 Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. 1.3 Direção. 1.3.1 Motivação e liderança. 1.3.2 Comunicação. 1.3.3 Descentralização e delegação. 1.4 Controle. 1.4.1 Características. 1.4.2 Tipos, vantagens e desvantagens. 1.2 Organização. 1.2.1 Estrutura organizacional. 1.2.2 Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. 1.2.3 Organização informal.

Aula 1: 1.1 Processo de planejamento. 1.1.1 Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT. 1.1.2 Análise competitiva e estratégias genéricas. 1.1.3 Planejamento tático. 1.1.4 Planejamento operacional. 1.1.5 Administração por objetivos. 1.1.6 Balanced scorecard.

Aula 2: Simulado 01

Aula 3: 3 Gestão de Processos. 3.1 Conceitos da abordagem por processos. 3.2 Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. 3.3 Construção e mensuração de indicadores de processos.

Aula 4: 2 Gestão de projetos. 2.1 Elaboração, análise e avaliação de projetos. 2.2 Principais características dos modelos de gestão de projetos. 2.3 Projetos e suas etapas. 4 Gestão de risco.

Aula 5: Simulado 02

Aula 6: 1 Administração pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático. 7 Decreto-Lei no 200/1967. 6 Gestão de resultados na produção de serviços públicos. 7 O paradigma do cliente na gestão pública.

Aula 7: 5 Excelência nos serviços públicos. 11 Decreto no 5.378/2005 (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA). 12 Instrumento para Avaliação da Gestão Pública e Modelo de Excelência em Gestão Pública disponível no site <http://www.gespublica.gov.br/>.

Aula 8: Simulado 03

Aula 9: Gestão de Pessoas. 1 Conceitos, importância, relação com outros sistemas de organização. 2 Modelos de gestão de pessoas. 2.1 Evolução dos modelos de gestão de pessoas. 2.2 Fatores condicionantes de cada modelo. 3 Função do órgão de recursos humanos: atribuições básicas e objetivos, políticas e sistemas de informações gerenciais. 11 Tendências em gestão de pessoas no setor público.

Aula 10: 4 Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho. 12 Gestão de clima e cultura organizacional.

Aula 11: 10 Gestão por competências. 5 Competência interpessoal. 6 Gerenciamento de conflitos. 8 Avaliação de desempenho: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.

Aula 12: Simulado 04

Aula extra: Questionário sobre:

4 Gestão de risco.

2 Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público.

3 Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.

6 Processo de mudança: mudança organizacional, forças internas e externas, o papel do agente e métodos de mudança.

5 Processo decisório. 5.1 O processo racional de solução de problemas.

5.2 Fatores que afetam a decisão. 5.3 Tipos de decisões.

9 Princípios básicos da Administração Pública.

4 Novas tecnologias gerenciais: reengenharia e qualidade; impactos sobre a configuração das organizações públicas e sobre os processos de gestão. 8 Tecnologia da informação, organização e cidadania.

10 Técnicas de arquivamento: classificação, organização, arquivos correntes e protocolo.

9 Desenvolvimento e treinamento de pessoal: levantamento de necessidades, programação, execução e avaliação.

7 Recrutamento e seleção: técnicas e processo decisório.

Por fim, é importante ter em mente que **o material do Passo Estratégico não substitui o estudo do conteúdo regular da disciplina**. Portanto, esse material deverá ser utilizado de forma complementar ao estudo regular, preponderantemente para **revisões**, para **aprimoramento final** e para identificar **o que não poderá “de jeito nenhum” ser esquecido ou deixado para trás**, tudo bem?

Vamos ao relatório?

Análise Estatística

Antes de iniciarmos a análise estatística propriamente dita, acho interessante nesse **primeiro relatório** fazer alguns esclarecimentos acerca dos critérios adotados para o levantamento e manipulação dos dados estatísticos.

Como primeiro ponto, é importante delimitar a amostra utilizada para realizar a presente análise. Para esta análise foram selecionadas as **provas para Tribunais e outros órgãos análogos realizadas nos últimos 5 anos** (desde 2012) **pela banca Cespe**, cujos editais tinham um grau relevante de similaridade com o nosso.

Além disso, foi necessário levar em consideração o **alto grau de permeabilidade** da disciplina durante o levantamento estatístico. E o que queremos dizer com isso? É que **é muito comum que os conteúdos cobrados “dentro” da disciplina Administração Pública também estejam presentes em outras disciplinas congêneres, tais como Gestão Pública, Administração de RH, Gestão de RH, Gestão de Pessoas, etc. Por essa razão, todas essas provas vieram para estatística.**

No que diz respeito aos dados em si, as disciplinas Administração Pública e Gestão de Pessoas foram divididas em **22 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **4,55% para cada tópico**), aglomerados conforme a incidência e correlação a fim de serem elaborados **os relatórios abordando todo o conteúdo programático.**

Quanto aos tópicos em si, valem as mesmas considerações quanto à permeabilidade da matéria. Em outras palavras, **alguns tópicos aparecem descritos de forma diferente em alguns editais, mas abordam um conteúdo idêntico ou similar.** Para fazer a análise estatística, portanto, aglomeramos esses tópicos conexos para gerar os dados que seguem.

Bem, é isso. Vamos aos dados estatísticos!

Assunto	Total de questões das provas das disciplinas	Total de questões em que o assunto foi efetivamente abordado	Percentual de incidência do assunto nas provas da banca
Funções de administração	390	37	9,49%
Estrutura organizacional	390	38	9,74%

Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram os assuntos em relação ao número total de questões analisadas. Ambos os assuntos

analisados neste relatório alcançaram **média bem superior à média esperada de 4,55% por tópico.**

1. Conclusão:

Com base nos dados históricos acima, podemos concluir que ambos os tópicos são relativamente bastante cobrados nas provas, devendo ter seu estudo priorizado, pois, somados, representam quase 20% da prova!

Análise das Questões

A partir de agora, veremos quais são as peculiaridades das questões cobradas pela banca sobre o tema.

As questões cobradas pelo Cespe nas provas avaliadas raramente misturavam diferentes temas, sendo cobradas em sua maioria apenas um assunto por questão. Naturalmente, alguns assuntos são permeáveis entre si, mas a rigor cada questão costuma abordar um único assunto, o que é um facilitador para o candidato! 😊

Funções da administração: organização, direção, comunicação e controle

(2016 - TCE-SC - Auditor Fiscal de Controle Externo)

Organização como função administrativa é o processo administrativo em que se define a estrutura com divisão de trabalho adequada para atingir os objetivos traçados no planejamento.

Como entidade, "organização" é o conjunto de pessoas reunidas em prol de interesses em comum, como, por exemplo, uma empresa.

Já enquanto função administrativa, "organização" é o processo da administração que busca estruturar a "organização" entidade,

dividindo o trabalho de maneira estruturada e distribuindo os recursos entre as áreas. Portanto, a afirmação está **correta**.

(2014 – SUFRAMA – Agente Administrativo)

Definir a missão da organização, designar as pessoas, dividir o trabalho e definir e controlar o desempenho são funções da administração relacionadas, respectivamente, ao planejamento, à organização, à direção e ao controle.

A afirmação está errada, pois a sequência correta seria planejamento, direção, organização e controle.

(2014 – SUFRAMA – Administrador)

Em uma organização que estabeleça os padrões esperados de desempenho, monitore os diversos tipos de desempenho, avalie os resultados e adote ações corretivas, pode ser observada a ocorrência da função de controle por meio de um modelo restritivo-coercitivo de gestão com padrões pré-definidos.

A afirmativa se refere à função administrativa do controle, e não ao controle como restrição e coerção.

GABARITO: Errado.

(2013 – ANP – Analista Administrativo – Área 4)

Pensar antecipadamente em objetivos e ações, e embasar as ações em algum método são exemplos de atividades de organização.

É comum a banca tentar confundir as funções de planejamento e organização. No caso acima, pensar antecipadamente sobre os objetivos e ações a serem tomadas de forma embasada são melhores exemplos de atividades do processo de planejamento, e não do processo de organização.

Gabarito: Errado.

(2013 – MPU – Técnico Administrativo)

O controle consiste em ferramenta administrativa para a reunião e a coordenação dos recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.

O *Controle* é a função administrativa pela qual os resultados obtidos pela organização/direção são medidos/analísados e comparados com o que havia sido planejado, para que possam ser realizadas as correções e que os objetivos organizacionais definidos no planejamento sejam devidamente alcançados.

A afirmativa acima se refere à organização, na qual os recursos humanos, financeiros, físicos e de informação são coordenados e efetivamente distribuídos.

GABARITO: Errado.

(2012 – ANATEL – Agente Administrativo)

Comparar o desempenho alcançado com o previsto e adotar medidas corretivas são características do processo de controle.

O processo de controle realiza a comparação do previsto com o realizado, incluindo a realização de ações corretivas.

Vamos lembrar rapidamente as funções do processo administrativo:

- a) Planejamento: estabelecimento do futuro desejado e escolha do caminho para chegar lá;
- b) Organização: obtenção e distribuição dos recursos de forma que a organização (empresa/órgão/etc.) possa atingir seus objetivos;
- c) Direção: função relacionada à condução do dia-a-dia para que os trabalhos sejam executados. Está ligada diretamente à liderança e à comunicação dentro da organização.
- d) Controle: é a função que tem como objetivo monitorar e acompanhar os trabalhos para que eles possam ser realizados com sucesso. Inclui ainda a tomada de ações corretivas.

GABARITO: Certo.

(2012 – TJ-AC – Analista Judiciário)

Os tipos de controle são o preliminar, que ocorre antes das operações iniciarem; o simultâneo, que ocorre enquanto os planos estão sendo implementados; e o de feedback, que enfoca o uso da informação sobre os resultados, no intuito de corrigir desvios em relação aos parâmetros aceitáveis.

Trata-se do controle anterior, o durante e o posterior à ação. Está certa a questão!

GABARITO: Certo.

(2014 – TJ-CE – AJAA - adaptada)

A resolução de problemas intradepartamentais, a coordenação interdepartamental e as iniciativas de melhoria e mudança ensejam comunicação organizacional do tipo horizontal ou lateral.

Todas as ações de melhoria apresentadas pela questão ensejam uma comunicação mais aberta em todos os canais, saindo de uma visão de comunicação vertical para uma de comunicação horizontal.

(2015 – TER-GO – AJAA)

Caso se busque motivar um colaborador que tenha alta necessidade de realização nos termos propostos pela teoria das necessidades adquiridas, deve-se considerar que pessoas com essa característica preferem trabalhar sozinhas.

Pessoas com elevado grau de necessidade de realização são boas "batedoras de metas", preferindo trabalhar sozinhas por controlar melhor o próprio desempenho.

GABARITO: Certo.

(2013 – MJ – Administrador)

A motivação, um processo coletivo que atinge a equipe de trabalho, envolve a intensidade, a direção e a persistência dos esforços das pessoas para o alcance de metas.

Motivação realmente é um fenômeno que envolve intensidade, direção e persistência, mas isso acontece no âmbito de cada indivíduo, e não da coletividade.

GABARITO: Errado.

(2012 – MPE-PI – Técnico)

De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

Essa questão se refere à Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg. Para ela, o oposto da satisfação é a não-satisfação, enquanto o oposto da

insatisfação é a não-insatisfação. Ou seja, a eliminação de aspectos que geram a satisfação não faz com que o indivíduo mude para a insatisfação. O mesmo também não ocorre no sentido oposto: da insatisfação para a satisfação. Assim, o que a questão diz está perfeitamente correto!

GABARITO: Certo.

(2012 – ANAC – Técnico Administrativo)

O objetivo principal das teorias de conteúdo é analisar a motivação com base no estudo dos motivadores do comportamento organizacional.

As principais teorias de motivação podem ser divididas em Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo, conforme a seguir:

Teorias de Conteúdo

- Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow;
- Teoria ERC (ERG), de Alderfer;
- Teoria dos dois fatores;
- Teoria das necessidades de McClelland.

Teorias de Processo

- Teoria da Equidade;
- Teoria da Definição de Objetivos;
- Teoria da Expectativa (expectância)

As teorias de processo são as que estão focadas em entender “como funciona” o processo da motivação humana, estando focada nos mecanismos de seu funcionamento básico.

As teorias de conteúdo são aquelas que estão preocupadas em entender “o que” motiva o comportamento das pessoas, ou seja, quais os fatores que geram a motivação. É exatamente isso que a questão fala sobre as teorias de conteúdo. Assim, questão certa!

GABARITO: Certo.

(2015 – STJ – AJAA)

Os estilos de liderança podem ser classificados em duas dimensões: orientação para relacionamentos, que engloba os estilos dominante, diretivo e autocrático; e orientação para tarefas, com a classificação em estilos participativo, estimulador e apoiador.

A questão trata da separação em duas dimensões do comportamento do líder, segundo a Universidade de Michigan: orientação para relacionamentos e orientação para tarefas.

A orientação para relacionamentos é aquela onde há comportamentos de participação, estímulo, apoio e consideração, enquanto que a orientação para tarefas possui comportamentos autoritários, dominadores, diretivos e de persuasão. É o contrário do proposto pela assertiva, que está errada.

GABARITO: Errado.

(2013 – TRT10 – AJ/Administração)

Quando uma chefia valoriza de modo mais evidente as habilidades interpessoais de um subordinado em detrimento de sua capacidade de

realização e entrega de desempenho, pode estar havendo a predominância de um estilo de liderança que se baseia na execução de tarefas e atividades.

Vamos lá: os dois estilos típicos que a questão alude são 1) Voltado para as tarefas; 2) Voltado para o relacionamento.

Quando a liderança está mais preocupada com características interpessoais dos subordinados, buscando agradá-los para que as tarefas sejam bem executadas se estará tratando da liderança baseada no relacionamento. Caso o foco seja no trabalho em si e em como desempenhá-lo, o foco será nas tarefas.

Nesta questão, fala-se na valorização de aspectos interpessoais e depois se associa com a liderança voltada para a tarefa! É exatamente o contrário! A questão trata de aspectos da liderança voltada para os relacionamentos interpessoais!

GABARITO: Errado.

(2015 – TRE-GO – AJAA)

O modelo racional de tomada de decisão exige que o gestor se apoie em informações consideradas perfeitas e que tome, com base nelas, decisões de forma totalmente imparcial.

É exatamente esta a essência do modelo racional: informações perfeitas, decisões racionais e objetivos claros.

Gabarito: Correto.

(2015 - STJ - TJAA)

O sucesso na tomada de decisão depende dos fatores associados a conhecimentos teóricos e à experiência dos tomadores de decisão; depende, ainda, da comunicação de diretrizes e das especificações que devem ser cumpridas, bem como da determinação de prazos, que, se forem exíguos, podem aumentar o risco de uma decisão abreviada.

Sim, o tomador de decisão precisa de experiência e conhecimento teórico para decidir. Além disso, certamente o prazo e os requisitos das decisões são importantes para que a decisão seja bem tomada, pois, quando a decisão é tomada em tempo exíguo, aumenta-se o risco de erro.

GABARITO: Certo.

(2015 – STJ – AJAA)

Entre as características do processo de tomada de decisão, a tendência a evitar incertezas refere-se à busca por soluções com base em problemas específicos, por meio de uma sequência de resolução de problemas em que se adotem primeiramente as soluções simples e, apenas se não forem alcançados os objetivos desejados, adotem-se as soluções mais complexas.

A banca falou da característica de "tendência a evitar incertezas", mas mencionou o que seria apropriado para a "busca sequencial da solução de problemas".

A tendência a evitar incertezas é o estabelecimento de rotinas e padrões.

GABARITO: Errado.

(2013 – CNJ – AJAA)

Em uma organização, o processo decisório visa à resolução de problemas, mas não ao aproveitamento de oportunidades.

O processo decisório busca duas coisas, essencialmente: a resolução de problemas e o aproveitamento de oportunidades!

GABARITO: Errado.

Estrutura organizacional

(2016 – DPU – Agente Administrativo)

No organograma das entidades públicas ou privadas, estão presentes tanto a estrutura organizacional denominada formal quanto a estrutura caracterizada como informal.

O organograma apresenta a estrutura FORMAL da organização.

GABARITO: Errado.

(2016 – DPU – Técnico em Assuntos Educacionais)

A departamentalização por programa é o tipo de estrutura mais indicado para uma organização pública, visto que essa estrutura dá destaque a programas e serviços mais importantes para a administração.

A departamentalização por programa/produto/serviço é apenas uma das possibilidades, não sendo necessariamente indicado para uma organização pública.

É preciso lembrar que vários fatores devem ser levados em conta na hora de escolher o modelo de departamentalização a ser empregado, nunca existindo um único modelo mais recomendado do que os outros.

GABARITO: Errado.

(2012 – TJ-AL – AJAA)

A departamentalização por projeto é utilizada, geralmente, por empresas dispersas em vários territórios e baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser agrupadas e colocadas sob a liderança de um administrador.

A departamentalização por projeto é aquela que divide as áreas de agrupamento do trabalho com base nos projetos executados pela organização, e não com base nos territórios, sendo mais apropriada para organizações que trabalham com muitos projetos. O critério de departamentalização utilizado no exemplo foi o da departamentalização territorial ou geográfica.

GABARITO: Errado.

(2012 – TRT10 – AJ/Administração)

Para assegurar maior controle sobre as operações da instituição, é essencial concentrar esforços para desconstruir os grupos informais presentes em sua estrutura.

Essa visão é bastante ultrapassada, associada com uma liderança autoritário-coercitiva e que desconsidera o papel fundamental das pessoas e da organização informal para que as equipes funcionem bem na organização formal.

GABARITO: Errado.

(2011 – TJ-ES – AJAA)

A junção das cadeias de comando funcional e divisional forma a departamentalização matricial.

Não é a forma mais comum, mas é possível formar a estrutura matricial com base em diferentes critérios, como os que foram apresentados nessa questão.

Vamos lembrar alguns pontos sobre a estrutura organizacional.

Quando a empresa já atua em uma área específica do mercado, de forma continuada, neste caso, produzindo específico componente eletrônico para montadoras de automóveis, ela apresentará uma estrutura FUNCIONAL.

Com a diversificação da sua produção, passando a produzir outros componentes eletrônico, com a existência limitada à duração de cada projeto (caráter temporário), a empresa passará a apresentar também a estrutura por PROJETOS.

Como sabemos, quando uma empresa apresenta a combinação das estruturas funcional e de projeto concomitantemente, ela apresentará uma estrutura MATRICIAL.

As estruturas matriciais podem dar maior ênfase a um ou outro tipo de estrutura (funcional ou de projeto) - o que vai determinar suas matrizes fracas, balanceadas ou fortes.

GABARITO: Certo.

Questionário de Revisão

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos do tópico organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes desse assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist*, com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Para o aluno iniciante na disciplina, sugiro que utilize esse questionário para fazer uma **leitura mais direcionada** do conteúdo no material em pdf e, assim, consiga fazer **marcações de qualidade que servirão para revisões futuras**.

Agora, **para o aluno que já estudou a matéria**, creio que a melhor tática seja utilizar o questionário como um **roteiro de revisão** e, assim, eventualmente, **aperfeiçoar suas próprias anotações**.

Caso tenha iniciado seus estudos há pouco tempo, esteja ciente de que este material, de forma alguma, se propõe a substituir o conteúdo regular da disciplina, que contém todos os tópicos do edital de forma detalhada. O foco do Passo Estratégico é relembrar (para os que já estão há mais tempo nos estudos) os tópicos que não podem ser esquecidos ou direcionar (para os iniciantes) o foco, dando uma noção do que priorizar. **O Passo Estratégico deve ser utilizado (como roteiro) em conjunto o material teórico regular!**

Vamos ao questionário propriamente dito.

Questionário

- 1. Quais são as 4 funções do processo administrativo?**
- 2. Do que se trata a atividade Organização?**
- 3. Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?**
- 4. Do que se trata a atividade Controle?**
- 5. Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?**
- 6. Quais são as funções da comunicação?**
- 7. Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.**
- 8. Qual a diferença entre comunicação formal e informal?**
- 9. Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.**
- 10. Do que se trata organização em linha clássica?**

11. Do que se trata organização funcional clássica (staff)?

12. Do que se trata organização linha-staff?

13. Quais são as principais formas estruturais da organização?

14. Quais são os principais tipos de departamentalização?

15. O que são organogramas e fluxogramas?

16. Defina descentralização, desconcentração e delegação para a ciência da Administração Geral.

17. Do que se trata a estrutura matricial (ou em grade)?

1. Quais são as 4 funções do processo administrativo?

As 4 funções que compõem o processo administrativo são:

- **Planejamento:** é a função por meio da qual são definidos os objetivos da organização e desenhadas as atividades para que os objetivos sejam alcançados.
- **Organização:** é a função que organiza e estrutura os recursos disponíveis para que tudo que foi definido na fase de planejamento possa ser executado adequadamente.
- **Direção:** é a função relativa à condução da execução do que foi planejado, de forma a garantir que a ocorra conforme planejado.
- **Controle:** é a função responsável por coletar dados, realizar medições tanto das atividades realizadas pela organização quanto dos resultados obtidos. Sua finalidade é comparar as medições com o que foi previamente planejado e, assim, poder realizar possíveis adequações aos objetivos definidos no planejamento.

2. Do que se trata a atividade Organização?

Em nível estratégico: É relacionada ao desenho da estrutura organizacional;

Em nível tático: É relacionada ao desenho da estrutura de órgãos, cargos, rotinas e procedimentos de cada departamento;

Em nível operacional: É relacionada à definição de métodos e processos de trabalho e de operação.

3. Em que frentes de atividades se subdivide a Direção?

Comunicação

Motivação

Liderança

4. Do que se trata a atividade Controle?

O controle é uma das funções do processo administrativo. Sua importância consiste em **garantir que os objetivos definidos no planejamento sejam atingidos**. A função controle realiza comparações entre o planejado e o que está sendo executado, a ponto de realizar modificações/correções no decorrer do processo, sem precisar esperar a sua finalização.

5. Quais atividades/fases são necessárias para o estabelecimento de um novo controle?

Para todo novo controle a ser estabelecido, devem ser definidos os seguintes aspectos:

Objetivo: a definição do controle deve estar associada à definição de um objetivo, meta, um plano etc.

Medição: a execução desse controle dependerá de um meio de medição para que ela ocorra.

Comparação: uma vez realizada a medição, é necessário que haja um procedimento definido para realizar a comparação com o padrão definido.

Correção: uma vez realizada a comparação, as medidas corretivas são o mecanismo que permitirá alcançar o resultado desejado.

6. Quais são as funções da comunicação?

A comunicação organizacional serve para **CONTROLE, MOTIVAÇÃO, EXPRESSÃO EMOCIONAL e INFORMAÇÃO.**

7. Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.

Há diversas barreiras associadas ao processo de comunicação, algumas delas são:

Filtragem (no emissor)

Percepção Seletiva (no destinatário)

Sobrecarga de informações

Aspectos emocionais (fonte e destinatário)

Idioma/semântica/má codificação e decodificação

Silêncio (*que também pode ser uma comunicação*)

Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

8. Qual a diferença entre comunicação formal e informal?

A **comunicação formal** observa os modelos e canais determinados pela organização.

A **comunicação informal** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que não foram determinados pela organização.

9. Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.

As redes **FORMAIS** de comunicação estão classificadas em:

Rede tipo Cadeia: nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisar "caminhar" por toda a sequência formal até alcançar todos.

Rede tipo Círculo: rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.

Rede tipo Roda: é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui

rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.

Rede tipo todos os Canais: trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, assim como a velocidade da comunicação, porém possui baixa precisão.

Como exemplo de redes **INFORMAIS** de comunicação, temos a **rede de rumores**.

10. Do que se trata organização em linha clássica?

É aquela organização cujas chefias exercem autoridade sobre as pessoas, seguindo uma cadeia hierárquica.

11. Do que se trata organização funcional clássica (*staff*)?

É aquela baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria). Os chefes, nesse caso, são especialistas dentro de sua área de competência.

12. Do que se trata organização linha-*staff*?

É uma combinação dos dois modelos, com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional).

13. Quais são as principais formas estruturais da organização?

Funcional: adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.

Divisional: adequada a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade. Seu ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes.

Híbrida: adequada a organizações de grande porte que possuem tanto as unidades funcionais quanto as divisionais. Pode operar em ambientes estáveis ou não.

Matricial: adequada para contextos bastante instáveis, em que cada demanda recebida é tratada por um processo moldado para esse fim. Tem como pontos fortes o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas.

Orientada para processos: adequada para evoluir de uma formação funcional para uma estrutura mais flexível, coordenada por equipes. Tem como pontos fortes a redução do isolamento entre os departamentos e a diminuição do tempo de resposta, com decisões mais ágeis.

14. Quais são os principais tipos de departamentalização?

Os principais tipos de departamentalização são:

Funcional

Por Programas, produtos ou serviços

Geográfica

Divisional

Por Processos

Por Clientes

Por Projetos

Mista.

15. O que são organogramas e fluxogramas?

Organogramas são gráficos que representam a estrutura de uma organização. Neles são representadas as relações entre diferentes departamentos, funcionários, etc.

Fluxogramas representam os fluxos de produtos, informações ou recursos nos processos existentes dentro da empresa.

16. Defina descentralização, desconcentração e delegação para a ciência da Administração Geral.

Descentralização é a transferência da responsabilidade do centro do poder da organização para a sua base (nível organizacional, de caráter permanente)

Delegação é a transferência da competência para uma posição hierarquicamente inferior, agilizando a tomada de decisões (nível pessoal, de caráter temporário)

Desconcentração: é a separação física das atividades em instalações diversas.

17. Do que se trata a estrutura matricial (ou em grade)?

É um modelo organizacional que utiliza **dois tipos de departamentalização**, sendo mais comum a combinação da estrutura funcional com a estrutura por projetos.

Tem como vantagens a qualidade nas decisões e a boa coesão da equipe

Tem como desvantagens o excesso de tempo para a tomada de decisões, o fato de as responsabilidades não ficarem claras, a existência de um grande grau de conflito e a diluição de prioridades

Podem ser de matriz fraca (autoridade do gerente funcional é mais importante), matriz forte (autoridade do gerente de projetos é mais importante) ou de matriz balanceada (autoridades equivalentes).

Conclusão

Prezados, encerramos aqui o primeiro Passo Estratégico da disciplina Administração Geral e Pública e Administração de Recursos Humanos direcionado para o cargo de Analista Judiciário - Área Administrativa do Superior Tribunal Militar. Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

Instagram: @profgustavogarcia

Para acessar meus artigos, clique aqui.

Vinícius de Oliveira

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.