Estratégia Concursos

Aula 00

Administração, Arquivologia e Materiais p/ CRF-AP (Motorista) Com Videoaulas - Pós-Edital

Autor:
Carlos Xavier

23 de Março de 2020

Sumário

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 3
1.1. ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 3
1.2. TIPOS DE ORGANOGRAMA MAIS COMUNS 24
1.3. TEORIA DA CONTINGÊNCIA: ELEMENTOS E MODELOS 28
1.4. TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS MAIS COMUNS 30
1.5. AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG 37
1.6. A ORGANIZAÇÃO INFORMAL 39
2. ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A PROVA 42
3. QUESTÕES COMENTADAS 47
4. LISTA DE QUESTÕES 97
5. GABARITO 127
6. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL 128

PALAVRAS INICIAIS

Oi!

Na aula de hoje estudaremos os vários pontos relativos à estrutura organizacional que costumam ser cobrados em prova.

Ao final da aula trouxe várias questões para você praticar.

Um abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:
Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é a base de funcionamento da organização. É com base na estrutura organizacional que as relações hierárquicas são definidas, assim como a forma específica de agrupamento das pessoas em setores/áreas/departamentos/etc.

A estrutura organizacional é resultado das decisões tomadas pela organização sobre como organizar o seu funcionamento. Assim, trata-se de um elemento formal das organizações.

Apresar disso, elementos informais (que surgem naturalmente, não sendo estruturados pela organização) também são considerados no estabelecimento da estrutura, tais como a existência de comunicação e grupos informais que impactam o funcionamento organizacional.

Esses grupos informais surgem naturalmente por meio de relações de afinidade e amizade entre os seus membros, não devendo ser ignorados pela estrutura formal.

Os condicionantes que interferem no funcionamento da estrutura são os recursos humanos (pessoas e grupos), a estratégia/objetivos, o ambiente (competição, clientes, fornecedores, etc.), e a tecnologia existente para os processos organizacionais.

Vamos estudar os vários aspectos da estrutura organizacional que são importantes para o seu concurso.

1.1. ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional deve ser pensada em função da estratégia organizacional e, na sua definição, devem-se tomar em consideração seus seis elementos básicos:

- **A especialização do trabalho;**
- **A departamentalização;**
- **A cadeia de comando;**
- **A amplitude de controle;**
- **A centralização e descentralização;**
- **A formalização.**

Vamos entender o que significa cada um deles!

A especialização do trabalho

A especialização do trabalho é consequência da criação das primeiras fábricas, nas quais cada funcionário faz uma tarefa especializada para que haja ganhos de escala na produção, quando comparada com a produção artesanal – que era o típico modo de produção antes da revolução industrial.

Nos estudos organizacionais contemporâneos, a especialização do trabalho (base para a divisão do trabalho) se refere ao grau em que as tarefas dentro de uma organização são subdivididas em funções isoladas, especializadas. Quanto mais isoladas e específicas forem as funções pode-se dizer que o trabalho é mais especializado, e quanto menos isoladas e específicas as funções, menos o trabalho é especializado.

A essência da especialização é pegar um trabalho como um todo e dividi-lo em várias partes para que cada funcionário execute apenas uma atividade isolada em vez de a atividade inteira. É o princípio da segregação de especialidades para melhorar a eficiência/produtividade.

Deve-se considerar que, de forma geral, a especialização do trabalho aumenta a eficiência e a produtividade, estimulando a criação de máquinas e invenções.



Se a questão da prova disser que, **em todos os casos**, quanto maior a especialização maior a produtividade ela estará errada!

Isso porque, a partir de certo ponto, a especialização passa a gerar "deseconomias humanas", pois os funcionários passam a achar que as tarefas que executam são muito limitadas, tediosas, cansativas, estressantes, etc., diminuindo sua produtividade e qualidade, além de aumentar as chances de absenteísmo e rotatividade do pessoal na organização.

Moral da história: a especialização do trabalho gera ganhos de produtividade até o ponto em que o trabalho se torna especializado demais. A partir desse ponto a especialização do trabalho passa a gerar insatisfação nos funcionários. Assim, deve-se buscar um ponto ótimo de especialização do trabalho na organização.

A departamentalização

A departamentalização e os tipos organizacionais são os pontos mais cobrados em provas sobre o assunto de hoje, por isso você deve ter especial atenção.

Antes mesmo de falar sobre a departamentalização propriamente dita, é preciso que entendamos os principais tipos clássicos de organização: a organização em linha, a funcional (*staff*), e a linha-staff.

A organização em linha clássica é aquela na qual um chefe possui autoridade direta (linear) sobre as pessoas na organização, seguindo uma pirâmide hierárquica. Cada chefe lida com todos os problemas que surgem na execução de tarefas por seus funcionários, fazendo com que eles (os chefes) se tornem generalistas. Você verá muito esse tipo de estrutura em pequenos negócios, onde um chefe manda em tudo que se passa na organização, sem ser especialista em nada.

A organização funcional clássica é idealizada com base no princípio de assessoria (*staff*). Esse princípio propõe a existência de áreas de conhecimento especializado em cada função administrativa. Os chefes seriam verdadeiros especialistas, e o funcionário teria que consultar o chefe apropriado para a atividade específica que estiver desempenhando - produção, compras, qualidade, etc. Na visão clássica de Taylor, isso faria com que cada funcionário tivesse vários chefes funcionais - já que na organização funcional a supervisão dos funcionários passa a ser considerada um elemento funcional, e não mais linear. Em outras palavras: cada funcionário consultaria diferentes chefes sobre os diferentes assuntos que tivesse que tratar.

Combinando-se os dois modelos é criado um mais interessante: o da organização linha-*staff*. Aqui, aparece com clareza a necessidade de órgãos de execução, com autoridade linear, e outros órgãos de assessoria, com especialização funcional.

Nos dias de hoje esses modelos são muito mais teóricos do que práticos, pois as ideias evoluíram em relação à estrutura. Nas organizações contemporâneas, mesmo os órgãos lineares podem ser especializados por meio do uso de uma departamentalização funcional especializada, como veremos mais adiante.

Em termos teóricos, há alguns detalhes importantes de serem conhecidos para a prova. Por essa razão, elaborei um quadro-resumo com características, vantagens e desvantagens desses três tipos de organização, conforme apresentado por Chiavenato (2007):

Tipos de organização	Características	Vantagens	Desvantagens
Linear	Autoridade linear / única; Linhas formais de comunicação; Centralização das decisões; Formato piramidal.	Estrutura simples e de fácil e clara compreensão; Clara definição das responsabilidades; Facilidade de implantação; Estabilidade; Ideal para pequenas empresas; Ideal para situações de	Estabilidade e constância das relações formais; Autoridade linear baseada no comando único e direto; Exagera a função de chefia e de comando; A unidade de comando torna o chefe um generalista; À medida que a empresa cresce, há um congestionamento das linhas formais de comunicação.

		permanência e estabilidade.	
Funcional (baseada no princípio de especialização do *staff*)	Autoridade funcional ou dividida; Linhas diretas de comunicação; Descentralização das decisões; Ênfase na especialização.	Fornece o máximo de especialização nos diversos órgãos; Permite a melhor supervisão técnica possível; Desenvolve comunicações diretas e sem intermediação; Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução; baixos custos administrativos; boa coordenação interna nos departamentos.	Diluição e consequente perda de autoridade de comando; Subordinação múltipla; Tendência à concorrência entre especialistas; Tendência à tensão e conflitos dentro da organização; Confusão quanto aos objetivos.
Linha-staff	Fusão da estrutura linear com a funcional; Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação; Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores); Hierarquia e especialização reunidas.	Assegura assessoria especializada e inovadora; Mantém atividade conjunta e coordenada de órgãos de linha e de staff.	Possibilidade de conflitos entre órgãos de linha e de staff; Dificuldade na obtenção e na manutenção do equilíbrio entre linha e staff.

Fonte: organizado pelo autor com base em Chiavenato (2007) e outros.

Diferentes autores veem este assunto de diferentes maneiras, o que torna o estudo dos modelos organizacionais um tanto subjetivos para efeitos de prova de concurso.

Para complementar a relação que apresentei acima para vocês, trouxe a definição das principais formas estruturais da organização segundo Daft (1999, *apud* Da Silva e Pinheiro, 2004), já que essas definições às vezes são objeto de concurso exatamente nas palavras apresentadas abaixo:

- **Funcional**. Própria para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional. Seus pontos fortes são a possibilidade de economia de recursos humanos nas unidades organizacionais e o desenvolvimento de habilidades especializadas. Os pontos fracos são a resposta lenta às modificações ambientais e um menor número de inovações.
- **Divisional**. Aplicável 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. O ponto fraco é a duplicação de recursos humanos e materiais pelas divisões, aumentando os custos da empresa.
- **Híbrida**. É utilizada por organizações de grande porte que possuem tanto unidades funcionais quanto divisionais. Pode operar em ambientes estáveis ou não, porém é mais utilizada em contextos instáveis e com tecnologia não-rotineira. Seu ponto forte é permitir que a organização obtenha adaptação e coordenação nas divisões de produto e eficiência nas unidades organizacionais. O ponto fraco é conduzir a conflitos entre divisões e departamentos.
- **Matricial**. Empregada em contextos bastante instáveis, onde cada demanda recebida do ambiente é tratada por um processo moldado para esse fim. Os pontos fortes são o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas. Os pontos fracos são a ocorrência de dupla autoridade, o que pode ser frustrante e confuso para os participantes, e a necessidade de os participantes possuírem grande habilidade e treinamento para lidar com pessoas.
- **Orientada para processos**. Utilizada para evoluir de uma formação funcional para uma estrutura mais flexível, coordenada por equipes. Os pontos fortes são a redução do isolamento entre os departamentos e a diminuição do tempo de resposta, com decisões mais ágeis. Os pontos fracos são a dupla subordinação das equipes interfuncionais, gerando conflito de lealdade, e a descentralização não planejada.

Além dessas, destaco ainda a existência dos seguintes tipos de estrutura organizacional em geral:

- **Organizações adhocráticas**: trata-se de soluções de estrutura *ad hoc* (específicas para o contexto enfrentado "para esta finalidade específica") para administrar a organização na incerteza e no contexto de mudanças, reagindo ao ambiente. São estruturas temporárias, flexíveis, baseadas em equipes e cooperação para realizar uma missão passageira, sendo também chamadas de estruturas contingentes.
- **Estrutura em rede:** são estruturas flexíveis de trabalho interligado de unidades organizacionais, equipes, fornecedores, etc. Há elevada conectividade entre as partes, que desenvolvem suas funções com autonomia e de forma auto coordenada. A organização passa a ter como atividade central o gerenciamento da rede que forma sua estrutura. É como a Nike: não tem nenhuma fábrica, mas coordena uma rede de fábricas subcontratadas para produzir os seus produtos. Fica clara a facilidade de ter organizações modulares, já que novas unidades (consideradas módulos) podem ser adicionadas ou retiradas da rede, conforme necessário.

Veremos mais detalhes sobre esses e outros modelos de estrutura organizacional mais à frente. É preciso saber de sua existência para poder entender a departamentalização, mas é preciso entender a departamentalização para bem compreender essas estruturas (ou seja, a compreensão do assunto é cíclica, integrada)! Sei que parece uma certa confusão, mas tenha tranquilidade, já que cobrança em provas trata essas coisas (estruturas e departamentalização) como se fosse uma só coisa!

Tendo em vista tudo o que já discutimos, é importante entender que a organização cria departamentos/áreas para agrupar o trabalho em unidades organizacionais, melhorando o seu funcionamento - trata-se da **departamentalização**. Deste modo, o princípio por trás da departamentalização é o da homogeneidade, já que o que se busca é agrupar o trabalho em unidades homogêneas.



Departamentalização é o **agrupamento** de pessoas e atividades em áreas/setores da organização, **e não a divisão!**

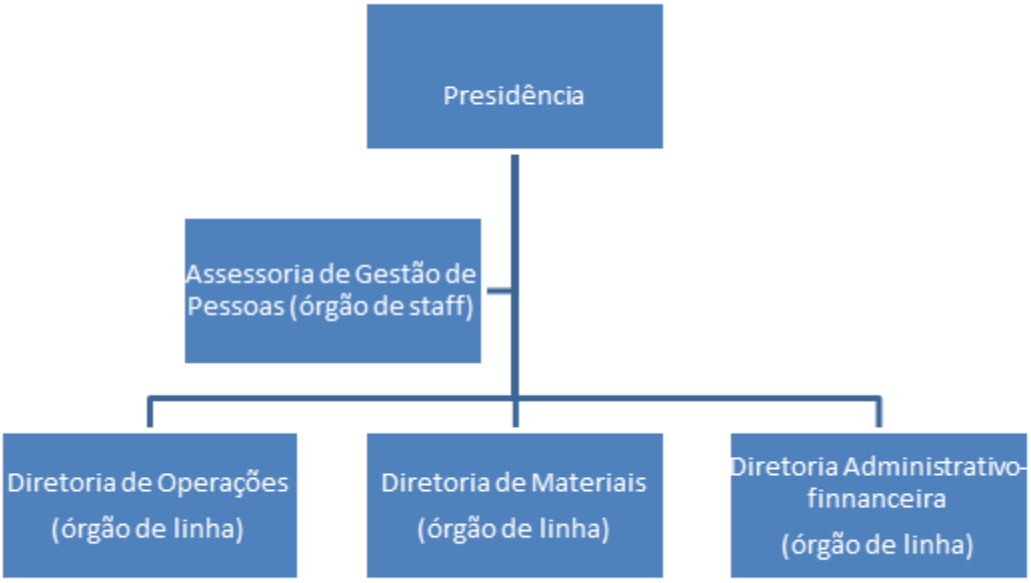
De forma parecida com as configurações organizacionais clássicas que acabamos de estudar, esses departamentos podem estar em posição de linha (órgãos de execução – onde a tomada de decisão é mais rápida) ou posição de *staff* (órgãos de assessoramento – que não tomam decisões, apenas aconselham). Os órgãos de execução realizam suas atividades dentro de seu próprio escopo e estrutura, enquanto os órgãos de assessoramento (*staff*) são especialistas em uma área e agem como verdadeiros consultores internos por toda a organização, estando ligados aos níveis decisórios competentes.

As organizações podem ainda se utilizar desses dois tipos de órgãos, constituindo a organização linha-*staff*, que combina a especialização com a capacidade de decisão. Nesse tipo de estrutura o conhecimento não é tão especializado quanto na estrutura em *staff*, nem a tomada de decisão é tão rápida quanto na estrutura em linha... é um meio do caminho!

- Carlos... Muitas vezes ouço falar dos departamentos em um "organograma"... O que é isso?

- R.: Organograma é o gráfico que serve para representar como a estrutura organizacional formal foi montada para funcionar em termos de diretorias, áreas, departamentos, etc.

Veja, na figura a seguir, um exemplo de organograma de organização em linha e staff, com as posições de cada órgão indicadas entre parênteses:





OBS.: Além do tipo de organograma apresentado acima, existem outros tipos, que veremos em um tópico específico...



Esse gráfico se chama **organograma**. Às vezes as bancas tentam confundir o candidato ao mencionar o **fluxograma**, que é um gráfico típico da exibição do fluxo de processos, e não da estrutura de uma organização.

Também não confunda com o **funcionograma**, que é o gráfico, similar ao organograma, mas que representa os cargos em um órgão/setor, e não da estrutura organizacional

como um todo. O funcionograma apresenta ainda as atividades de cada cargo listadas, de modo que fique claro quem faz o que em cada área, evitando sobreposição de tarefas.

Voltando ao assunto central de hoje... vejamos os principais tipos de departamentalização e como são cobrados em provas:

- Departamentalização funcional: ocorre quando as atividades são organizadas de acordo com as funções especializadas desempenhadas, como marketing, vendas, compras, etc. Em diferentes organizações essa departamentalização pode assumir diferentes contornos, como departamento de pesquisa, cirurgia, terapia, contabilidade, etc. (em um hospital); ou departamento de treinamento, fisioterapia, atletas, etc. (em um time de futebol). Sua principal vantagem é a especialização do trabalho, sendo mais propícia a ser utilizada em ambientes seguros e sem mudanças. Possui como principal desvantagem a tendência de descumprimento de prazos e orçamentos, pois o foco estará em cada função, e não na organização como um todo.
- Departamentalização por programas, produtos ou serviços: é quando a organização se organiza internamente de acordo com aquilo que ela fornece para a sociedade. Por exemplo: seção de calças, seção de roupas intimas, seção de camisas (em uma loja de departamento).
- Departamentalização geográfica: acontece quando os departamentos de uma organização são organizados em função de critérios geográficos/territoriais. Um exemplo são as empresas que se organizam por regiões: norte, sul, nordeste, centro-oeste, sudeste. Cada uma das "regionais" são departamentos organizados com base geográfica. Esse modelo tem como principal desvantagem o aumento do custo da organização, por incorrer em repetição de funções em cada região.
- Departamentalização divisional: não é bem uma "departamentalização", mas aparece em prova dessa forma, então vamos lá... Nesse caso, se divide grandes organizações em diferentes divisões, dando a cada uma delas autonomia para definição de suas estratégias, custos e lucros. É como se cada "divisão" fosse uma empresa à parte, com sua própria apuração de resultado. Um exemplo emblemático foi sua utilização na General Electric na década de 1950, com a criação de diferentes divisões. Abaixo de cada divisão, as funções administrativas são repetidas, fazendo com que cada divisão pareça com uma empresa por si só. Tipicamente fala-se em divisão por processos e por produtos, mas a banca pode considerar alguma outra possibilidade – é preciso interpretar. É aplicável em ambientes mutáveis e instáveis, pois faz com que cada divisão passe a lidar com um mercado específico. Tem a desvantagem de aumentar o custo da organização por incorrer em repetição de funções, já que cada divisão terá suas próprias funções administrativas (como marketing, RH, etc.).
- Departamentalização por processos: são estruturas modernas que vêm sendo adotadas por organizações que enfocam o cliente (interno e externo) de cada processo de trabalho, interligando as várias partes da organização de modo a agregar valor em uma cadeia de produção. Pode-se dizer, portanto, que essa departamentalização possibilita flexibilidade de atuação com base nas necessidades de cada cliente interno ou externo (o processo segue funcionando para entregar valor para o cliente, mesmo que problemas aconteçam), mas que ela é inflexível por depender da tecnologia empregada (os processos não podem ser modificados sem que a tecnologia também tenha que mudar). Sei que esse detalhe da flexibilidade é contraditório, mas isso pode ser cobrado em provas das duas formas! Esse tipo de departamentalização pode ser utilizado tanto para o

processamento de clientes quanto de produtos. Exemplos são os bancos de investimento, que muitas vezes se organizam em processos de frente de negócio e processos de suporte. Outro bom exemplo são as fábricas, que estabelecem áreas para gerenciar os processos de produção.

- Departamentalização por clientes: algumas organizações utilizam esse critério para se organizar em função de clientes únicos (geralmente muito relevantes) ou de categorias de clientes. Algumas empresas, por exemplo, se organizam em departamentos de clientes de varejo, atacado, grandes clientes, etc.
- Departamentalização por projeto: algumas organizações criam departamentos em função dos projetos que estão sendo desenvolvidos. Trata-se de uma forma interessante de lidar com problemas complexos associados ao desenvolvimento de projetos. Cabe lembrar que os projetos são atividades temporárias que produzem produtos, serviços ou resultados únicos/exclusivos. Se a banca relacionar essas características na prova, você saberá que se trata da departamentalização por projeto!
- Departamentalização mista/híbrida: acontece quando a organização utiliza mais de um critério para compor diferentes partes de sua estrutura, sendo bastante comum.

A relação de tipos de estrutura e de departamentalização reúne diferentes visões de diferentes autores. Dada a forma como o assunto costuma ser cobrado, resolvi fazer uma lista de vantagens e desvantagens dos principais tipos de departamentalização cobradas, tendo como base Chiavenato (2007):

Departamentalização	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Permite agrupar especialistas sob uma única chefia; Garante o máximo de utilização das habilidades técnicas das pessoas; Permite forte economia de escala pela utilização integrada de pessoas e suas competências; Aglutina pessoas concentrando sua competência com eficácia; Permite manter o prestígio das funções principais da organização; Reflete um dos mais altos níveis de auto-orientação e introversão administrativa.	Enfoque introvertido; Subobjetivação (cada área passa a ter foco nos seus objetivos específicos em detrimento do foco nos objetivos gerais da organização); Pressão elevada sobre a cúpula organizacional para coordenar o todo; As pessoas ficam bitoladas à sua área de especialização; Todos são especialistas - generalistas não conseguem se desenvolver para ter uma visão geral da organização; Os conflitos de interesses e objetivos entre as áreas se tornam fortes;

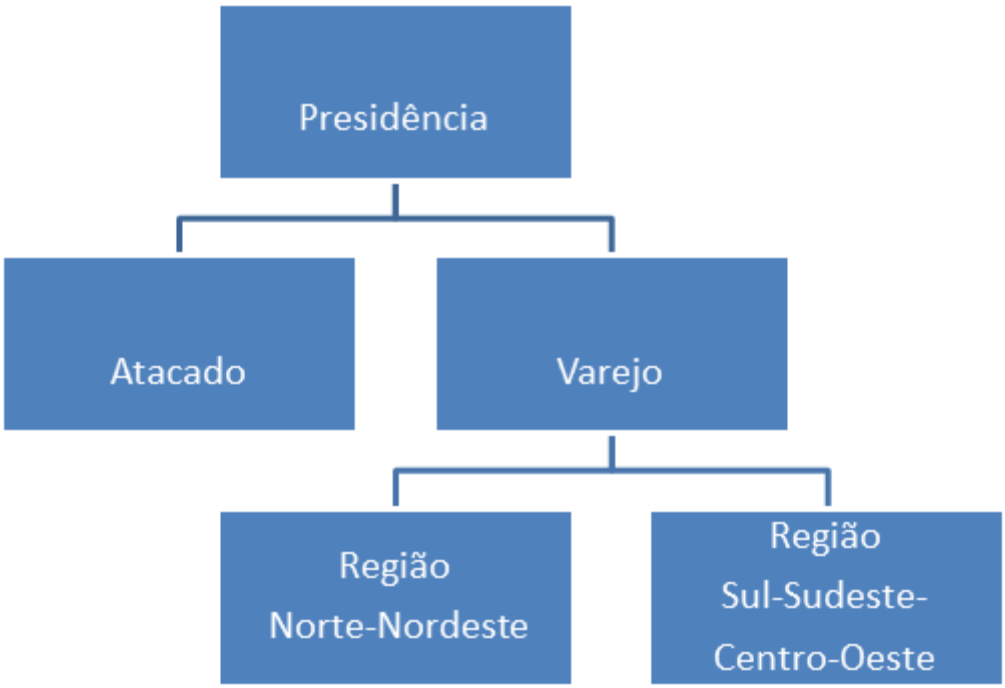
		A coordenação interdepartamental se torna reduzida; A estrutura tende a ser muito burocrática e formalizada; Trata-se de uma estrutura inadequada às mudanças.
Por produtos / serviços	Fixa responsabilidade dos departamentos por produtos/serviços ou linha de produtos/serviços; Facilita a coordenação interdepartamental; Facilita a inovação; Indicada para circunstâncias mutáveis; Permite flexibilidade	Duplicação de recursos e de esforços; Risco de obsolescência técnica; Contraindicada para ambientes estáveis; Não é indicada para empresas com poucos produtos; Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização; Insegurança das pessoas quando alguns produtos perdem ênfase ou saem do mercado; Carreiras profundamente ligadas às condições dos produtos.
Territorial/geográfica	Imprescindível quando as circunstâncias demonstrarem sua necessidade (organização extrovertida); Encoraja o sucesso em territórios; Fixa responsabilidade do desempenho por território; O desenho da organização na base da estrutura pode acompanhar as variações regionais.	A coordenação entre departamentos fica em segundo plano; Pode levar a um desequilíbrio de poder na organização; Termina criando necessidades de maior investimento em recursos distribuídos por territórios; Aumenta o problema do controle no nível mais elevado da organização.
Por clientes	Foco no cliente;	Demais atividades da empresa podem se tornar secundárias e

	Divisão e adequação do trabalho em função do cliente; O cliente é mais importante; Cultura de atendimento ao cliente; Organização conhece bem o cliente; É o tipo de organização mais extrovertida.	acessórias em face da preocupação com o cliente; Os demais objetivos da organização podem ser sacrificados em função da satisfação do cliente; O processo decisório da empresa passa a depender do próprio processo decisório dos clientes; Pelas razões anteriores, costuma ser utilizada apenas no nível operacional da organização.
Por processo	É possível extrair máximo rendimento dos recursos, equipamentos e dá tecnologia; A tecnologia se torna um ponto focal para o sucesso; Áreas se tornam mais interligadas, com processos integrados e com foco nos clientes - internos e externos. Permite economias de escala e custos operacionais reduzidos.	A mudança tecnológica pode levar a elevados custos de mudança nos processos - o que pode tornar a adaptação impossível; Em ambientes que necessitem de produtos com mudanças frequentes este tipo de departamentalização deixa de ser indicável.
Por projetos	Esforços convergentes; Recursos alocados temporariamente; Possibilidade de desenvolvimento de produtos e soluções complexas.	O foco é muito operacional; A temporalidade da estrutura também gera desvantagens; Os participantes podem ficar angustiados ao final do projeto, por não saber se serão alocados em um novo projeto; Cada projeto utiliza recursos e competências específicas, muitas vezes não aproveitáveis por outros projetos; Foco exclusivo no projeto; Outros tipos de departamentalização mais

		permanentes se fazem necessários.

Fonte: organizado pelo autor com base em Chiavenato (2007) e outros

Você deve ter em mente ainda que diferentes critérios de departamentalização podem ser utilizados ao mesmo tempo pela organização, criando uma estrutura mista/híbrida. Uma rede de distribuição de alimento pode se organizar, em um primeiro nível, por meio da departamentalização por clientes (atacado e varejo), em um segundo nível por posição geográfica (grandes regiões); e assim sucessivamente... Vamos ver como esse exemplo ficaria em um organograma:





(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) Caso decida departamentalizar sua organização para aumentar a cooperação interdepartamental e diminuir os níveis de especificidade do trabalho, o gestor deverá adotar, primordialmente, a departamentalização funcional, na qual cada departamento corresponde a uma função principal.

Comentário:

Para resolver corretamente a questão você deveria se perguntar se a departamentalização funcional facilita ou não a cooperação dentro da organização.

Na verdade, a departamentalização funcional aumenta o isolamento e a competição entre as áreas, por isso não deve ser utilizada se o objetivo é aumentar a cooperação entre departamentos.

GABARITO: Errado.

(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.

Comentário:

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.

(DPU/Técnico em Assuntos Educacionais) Na organização funcional, a autoridade centraliza as decisões aos postos mais altos da hierarquia.

Comentário:

Ao contrário, a estrutura funcional é caracterizada pela descentralização das decisões, ao contrário da estrutura linear.

GABARITO: Errado.

(FUNPRESP-EXE/Analista - Área Administrativa) Baixos custos administrativos, especialidade técnica e excelência na coordenação intradepartamental são vantagens proporcionadas pela simplicidade de uma estrutura funcional.

Comentário:

Todas as características apontadas são base da estrutura funcional.

GABARITO: Certo.

(DEPEN/Agente Penitenciário) A departamentalização, que pode ser considerada parte da estrutura organizacional, é o agrupamento, conforme critério específico de homogeneidade, das atividades e dos recursos — humanos, financeiros, materiais e equipamentos — em unidades organizacionais.

Comentário:

A departamentalização é exatamente esse agrupamento lógico de atividades e recursos em unidades organizacionais chamadas de departamentos/áreas/diretorias/etc.

GABARITO: Certo.

(FUB/Administrador) Considere que uma organização tenha definido a seguinte estrutura organizacional: diretoria de pessoal, diretoria de administração e finanças, diretoria de marketing e diretoria de vendas. Nesse caso, a referida organização definiu sua estrutura com base na departamentalização funcional.

Comentário:

A departamentalização utilizada na questão enfatiza as áreas de especialização funcional da administração (pessoal, finanças, marketing, etc.). Trata-se, portanto, da departamentalização funcional.

GABARITO: Certo.

(FUB/Assistente em Administração) Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico, encadeado e confortável por parte das pessoas é exemplo de departamentalização, que é um elemento da estrutura organizacional.

Comentário:

A divisão do trabalho é parte da especialização do trabalho. A departamentalização, por sua vez, é o agrupamento do trabalho em unidades organizacionais para que o mesmo possa ser realizado de maneira lógica e estruturada.

GABARITO: Errado.

(TCE-PB/Agente de Documentação) A departamentalização é um método de subdivisão do trabalho e dos trabalhadores em unidades organizacionais distintas. Uma desvantagem da departamentalização funcional está relacionada

a)à concentração de trabalhadores com habilidades específicas em apenas um foco de atividade

b)à elevação dos custos administrativos, uma vez que cada unidade tem sua própria equipe especializada em determinada atividade.

c)ao direcionamento da organização para as necessidades do público-alvo, e não para as funções internas.

d)a dificuldades na execução de tarefas complexas e de grande amplitude.

e) a dificuldades de comunicação interdepartamental.

Comentário:

Vejamos cada alternativa dessa questão, que busca uma desvantagem da departamentalização funcional:

a) errada. Trata-se de uma vantagem.

b) errada. Os custos administrativos podem até subir, mas pela competição por recursos. A assertiva parece ter sido redigida pensando numa organização divisional.

c) errada. O que acontece é o contrário: o direcionamento dos recursos para as funções internas.

d) errada. Simplesmente não possui relação com o conteúdo.

e) certa. Na departamentalização funcional o foco está dentro de cada departamento, por isso há dificuldades na interação entre os departamentos.

GABARITO: E.

(TRE-TO/TJAA) A estruturação organizacional baseada nos produtos que a organização oferece ao mercado denomina-se

a) departamentalização funcional.

b) organização horizontalizada.

c) departamentalização por produtos.

d) departamentalização por projetos.

e) organização matricial.

Comentário:

Essa é a questão cuja resposta é tão obvia, mas tão obvia, que muita gente erra por achar que deve ter alguma pegadinha... vai procurar, desenvolve uma linha de raciocínio sem sentido, e erra!

Foco: se é baseada em produtos, a departamentalização é por produtos!

GABARITO: C.

(TRE-TO/AJAA) Nas organizações, baseia-se no fluxo de atividades produtivas sequenciais a departamentalização

a) por funções.

b) geográfica.

c) por clientela.

d) por produtos.

e) por processos.

Comentário:

A departamentalização baseada no fluxo de atividades (processos) é a por processos. Assim, para responder a questão, bastava o candidato se lembrar que um processo é um fluxo de atividades produtivas sequenciais.

GABARITO: E.

(TRT7/AJAA) O tipo de departamentalização que se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos como estratégia para determinar o desenho organizacional refere-se à departamentalização

a) territorial.

b) funcional.

c) por projetos.

d) por produto.

Comentário:

Esta questão tem cara de pegadinha, só de bater o olho.

O examinador pede que você saiba o tipo de departamentalização baseada em "tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos". Isso pode fazer você pensar em projetos, já que eles são um conjunto de atividades, tarefas, etc., com duração determinada e objetivos exclusivos.

Apesar disso, o simples fato das tarefas serem interdependentes (dependerem umas das outras) não caracteriza um projeto. Elas precisariam ser temporárias e gerar algo novo, exclusivo.

Poderíamos pensar ainda na departamentalização por processos, mas ela nem é uma opção na questão.

Podemos seguir o raciocínio... um conjunto de tarefas que depende uma das outras na verdade acontece da departamentalização funcional, que possui coordenação de atividades/tarefas intradepartamental, ou seja, dentro do mesmo departamento as atividades dependem umas das outras para que sua especialização possa funcionar como um todo – com foco no objetivo do próprio departamento. Isso é diferente de dizer que há coordenação entre departamentos – o que não acontece nesse tipo de departamentalização.

GABARITO: B.

(ALESE/Técnico Legislativo – Administração) Entre os diferentes tipos de estrutura organizacional pode-se citar a estrutura funcional, que possui como característica

a) a apuração de lucros ou prejuízos para cada unidade ou região da organização, de forma descentralizada.

b) a departamentalização segundo as funções de produção, comercialização, finanças e administração.

c) a existência de centros de resultados, que se apresentam como estruturas individualizadas e com autonomia gerencial.

d) o foco em projetos, com órgãos ou unidades cuja existência está atrelada apenas ao prazo de duração do projeto correspondente.

e) a flexibilidade estrutural, sem departamentalização ou segregação de atividade, buscando maior eficácia no alcance de resultados.

Comentário:

A estrutura funcional é baseada nas funções da administração, conforme alternativa B.

GABARITO: B.

(TRT17/AJ – Psicologia) É uma característica dominante do tipo de estrutura organizacional denominada Divisional:

a) horizontalização das estruturas, com relativa autonomia de gestão, porém com centralização da apuração de custos e resultados.

b) existência de órgãos ou unidades vinculados a projetos, dotados de independência em relação aos órgãos centrais.

c) autonomia de unidades, qualificadas como centros de resultado, que apuram lucros ou prejuízos autonomamente.

d) departamentalização por áreas geográficas, visando maior capilaridade, com descentralização de custos e centralização de apuração de prejuízos.

e) departamentalização por clientela, com desenvolvimento de projetos autônomos e órgãos cuja existência se limita ao tempo de execução do projeto.

Comentário:

A essência da estrutura divisional é que ela apresenta repetição de funções em cada divisão, já que cada uma dessas divisões é tida como uma empresa em separado, com contabilidade, finanças, e até mesmo estratégias próprias.

Por tais razões, a única possibilidade de gabarito condizente com a realidade está na letra C.

GABARITO: C.

(DETRAN-MA/Analista de Trânsito) Entre os diferentes tipos de estruturas organizacionais, podem ser apontadas a estrutura divisional e também o modelo de estrutura matricial. Este último, embora baseado no modelo divisional, apresenta, como um de seus traços distintivos,

a) ser baseado no conceito de projeto, que constitui um centro de resultado, ou, sob outro prisma, uma unidade (órgão) da estrutura, com duração limitada ao tempo do projeto.

b) ser organizado por departamentos pelo critério funcional, apenas nos primeiros níveis, consistentes em: produção, comercialização, finanças e administração.

c) a divisão geográfica, com filiais e sucursais, ligadas organicamente à matriz, porém com autonomia gerencial, salvo nos aspectos financeiros.

d) o fato de apurar lucros ou resultados dentro de um mesmo sistema contábil, utilizado para todo o conjunto da empresa, sem qualquer divisão por centros de resultado.

e) a ausência de departamentalização, baseando-se na alocação de diferentes funções da organização em um único centro de resultados, como forma de irradiar conhecimento para toda a organização.

Comentário:

A questão começa mal, pois seu comando apresenta a estrutura matricial como uma variação da divisional, quando a literatura não trata dessa forma. Ainda assim, já que a banca usa essa interpretação, leve isso para a sua prova!

No mais: matricial é tipicamente por projeto (apesar de outras possibilidades) e foi isso que foi cobrado.

GABARITO: A.

Vamos seguir adiante com os tópicos sobre estrutura organizacional.

A Cadeia de Comando

A cadeia de comando é um conceito que já foi tido como o alicerce para a estruturação de uma organização. É ela que indica a linha de autoridade que vai do topo da organização até a sua base. É a hierarquia da organização.



Dois pontos ligados à cadeia de comando que merecem ser mencionados são o conceito de autoridade e de unidade de comando, oriundos dos estudos clássicos de Fayol sobre a administração.

A autoridade se refere ao direito de o detentor de uma posição dar ordens e de essas serem atendidas pelo funcionário, tendo como contrapartida a responsabilidade pelas decisões.

A unidade de comando, princípio da Administração Clássica de Fayol, afirma que cada pessoa pode ter apenas um chefe, não devendo haver nenhum caso de dupla subordinação.

Apesar de a unidade de comando ainda ser um conceito muito utilizado para a estruturação de várias organizações, sua relevância é cada vez menor, à medida em que surgem as equipes auto gerenciadas, a possibilidade de comunicação por meio de recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), as organizações matriciais, virtuais, e outras formas organizacionais que discutiremos mais a diante nessa aula.

Cabe destacar neste ponto a existência de três níveis de influência na organização ao se estruturar a cadeia de comando: o nível estratégico, o tático e o operacional.

Vejamos cada um desses níveis em detalhes:

- **Nível estratégico:** é o nível mais elevado da hierarquia organizacional, sendo responsável pela visão da organização como um todo (visão holística/sistêmica), com processos integrados para a interação com o ambiente. É voltado para o atendimento dos objetivos de longo prazo da organização como um todo. Tipicamente inclui o presidente e diretores da organização.

- **Nível tático/administrativo**: é o nível intermediário da organização, que desmembra a visão estratégica da organização em planos específicos para cada área/departamento. O que se busca é que cada setor contribua para a organização. É onde se encontram os gerentes funcionais.
- **Nível operacional:** é o nível mais baixo da hierarquia organizacional, onde as tarefas são desenvolvidas no dia-a-dia. Inclui os supervisores e os funcionários que fazem o dia-a-dia da organização acontecer. Utiliza-se de métodos claros para implementar tudo aquilo que foi estabelecido nos níveis acima. Gera resultados específicos de cada atividade e, como consequência, gera impactos sobre os resultados do setor e da organização como um todo.

A amplitude de controle

A amplitude de controle diz respeito a quantos funcionários **cada gestor** consegue dirigir com eficiência e eficácia na organização. Assim, quando dizemos que uma organização tem amplitude de controle de 8, quer dizer que cada gestor possui 8 funcionários sob sua coordenação direta.

Amplitudes de controle pequenas possuem a vantagem de fazer com que o gestor possa acompanhar mais de perto o dia-a-dia dos seus funcionários. Por outro lado, uma estrutura com baixa amplitude de controle faz com que surjam vários níveis gerenciais para separar os operários e a diretoria-geral da organização, aumentando os custos, tornando a comunicação vertical mais complicada e promovendo uma supervisão rígida e a baixa autonomia dos funcionários.

Amplitudes de controle maiores estão mais em sintonia com o pensamento administrativo atual, pois promovem o "achatamento" da pirâmide organizacional através da redução de seus níveis hierárquicos. Dessa forma, a comunicação vertical flui melhor, os custos são reduzidos, os processos decisórios passam a ser mais ágeis, a organização se torna mais flexível, o cliente se aproxima mais do topo da organização e os funcionários garantem maior autonomia de trabalho.



(DEPEN/Agente Penitenciário) A amplitude de controle diz respeito ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente e torna-se maior à medida que um funcionário ascende em uma estrutura organizacional.

Comentário:

A amplitude de controle diz respeito ao número de subordinados por chefe em uma organização, mas ela não varia, necessariamente, quando se muda de nível hierárquico na organização.

Em outras palavras: subir na hierarquia organizacional não significa que o número de funcionários controlados diretamente será maior ou menor, pode ser igual, maior ou menor, dependendo do caso!

GABARITO: Errado.

A descentralização, desconcentração e a delegação

Vamos começar com alguns conceitos essenciais.

No estudo de administração geral é comum falar-se em **descentralização** como a transferência do poder decisório dos níveis mais elevados da organização para os funcionários dos níveis mais baixos.

Desconcentração, por sua vez, é a "separação física das atividades em diversas instalações relativamente distantes" (LACOMBE, 2008, p. 382).

A **delegação de competências,** por sua vez, consiste em transferir competência para alguém hierarquicamente inferior, de modo a fazer com que a tomada de decisão e as ações propriamente ditas possam ser realizadas com maior agilidade e rapidez.

Há diferenças entre descentralização e delegação. A descentralização ocorre através de mudanças estruturais na organização, enquanto a delegação é um simples ato de um superior de delegar, mediante documento formal apropriado (quando for necessário), a competência para algo.

Deste modo, a descentralização possui caráter permanente e é impessoal, enquanto a delegação possui caráter transitório e é, na maioria das vezes, pessoal e nominal a alguém.

Devo lembrar ainda que a **competência pode ser delegada, mas a responsabilidade não** (há algum grau de divergência teórica sobre isso, havendo quem afirme que a delegação é, por natureza, o "confiar a responsabilidade e autoridade a alguém" – Lacombe, 2008, p. 382). Ao menos para parte da doutrina, na delegação de competências, quem delega continua responsável pela tarefa que foi repassada para o subordinado, repassando a autoridade, mas não a responsabilidade. Enquanto isso, na descentralização, tanto a competência quanto a responsabilidade são repassadas a uma parte específica da organização por meio da própria estrutura organizacional.

Por fim, devo destacar que você não deve ficar com dúvidas se a banca falar em delegação como instrumento da descentralização, pois alguns autores percebem os conceitos unidos dessa forma, e não diferentes entre si, como vimos acima.

Saiba que a tendência atual é a estruturação das organizações de forma mais descentralizada, de modo que os níveis inferiores da hierarquia possam tomar decisões sobre seus trabalhos e rotinas, o que gera maior flexibilidade e agilidade da organização, além de possibilitar maior autonomia para que os níveis hierárquicos inferiores possam resolver os problemas pertinentes às suas áreas de atuação.



Não misture os conceitos de centralização/descentralização e concentração/desconcentração da disciplina de direito administrativo com os da disciplina de administração. Também não se preocupe com os conceitos de delegação de competência no direito administrativo.

No direito administrativo brasileiro, descentralização é a transferência do exercício das atividades de uma pessoa jurídica central da Administração Pública Direta (o governo) para outra pessoa jurídica da Administração Pública Indireta. Ainda nesta perspectiva, desconcentração de atividades seria a transferência de responsabilidades, dentro da própria Administração Pública Direta, do centro de poder para níveis mais baixos, por meio do uso de repartições do órgão público que assumiriam responsabilidades específicas e teriam maior poder de decisão sobre aquilo que são responsáveis.

Como nosso foco não é o direito administrativo, não faz sentido aprofundar quais os detalhes desse elemento naquela disciplina.



(FUB/Administrador) Ação de delegação corresponde ao ato administrativo que promove a transferência de atribuições de uma unidade organizacional para uma unidade subordinada, com consequente alteração dos regimentos internos da organização. Nesse caso, a unidade subordinada fica responsável, perante a organização, pelas novas atribuições.

Comentário:

Delegação é a transferência de autoridade para realização das tarefas de um chefe para seus subordinados, não tendo nada a ver com o blá-blá-blá elaborado pelo examinador nessa questão.

GABARITO: Errado.

A formalização

A formalização trata do grau em que as tarefas são estabelecidas em regras, normas e manuais dentro da organização. Há organizações mais formalizadas do que outras, mas também há setores de uma organização que podem ter maior grau de formalização do que outros.

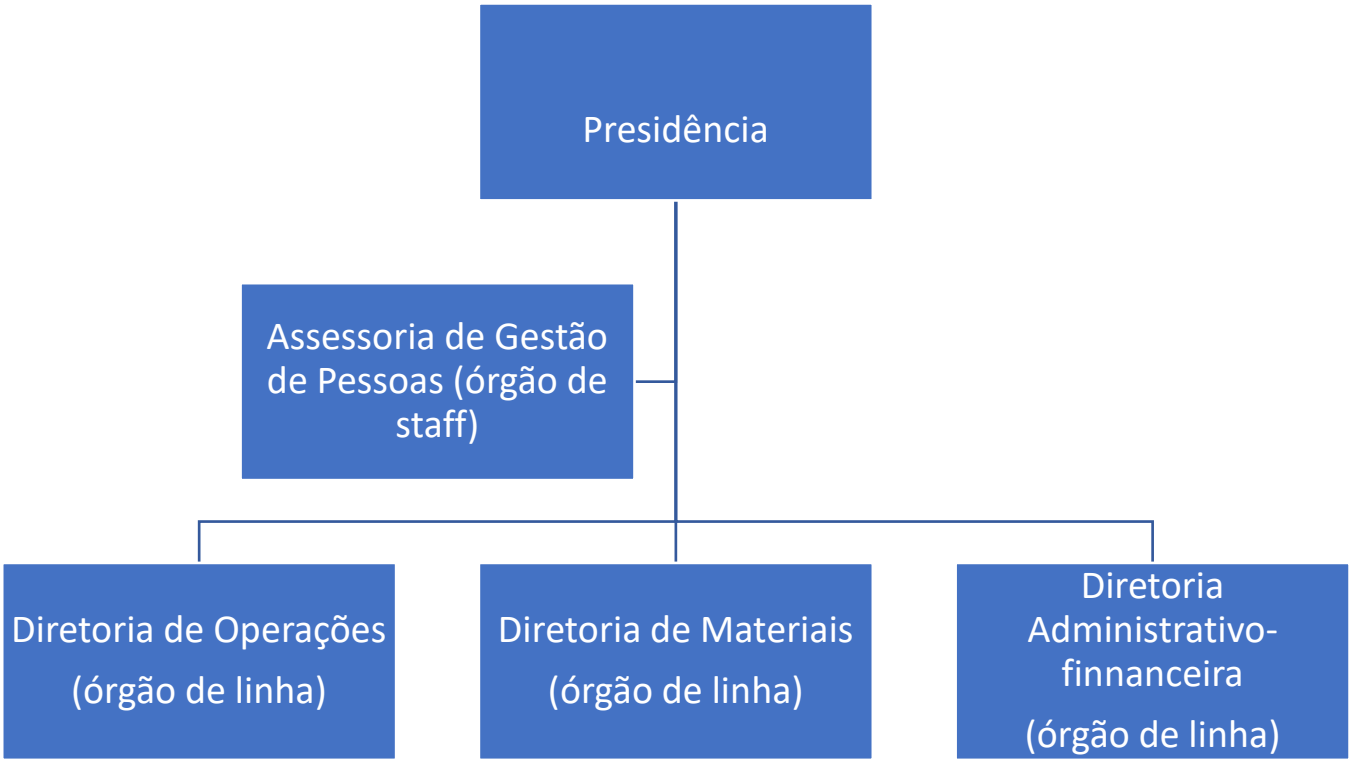
Formalização elevada implica comportamentos mais padronizados e menor flexibilidade e autonomia de atuação, ao contrário acontecendo do que acontece quando há baixa formalização.

Um exemplo interessante: enquanto o setor administrativo de uma Universidade segue padrões rígidos nos processos que executa (como pagamentos, recebimentos, matriculas, etc.) os professores possuem maior liberdade de atuação, devendo lecionar o assunto previsto para a disciplina da maneira que achar mais apropriada às características da turma.

1.2. TIPOS DE ORGANOGRAMA MAIS COMUNS

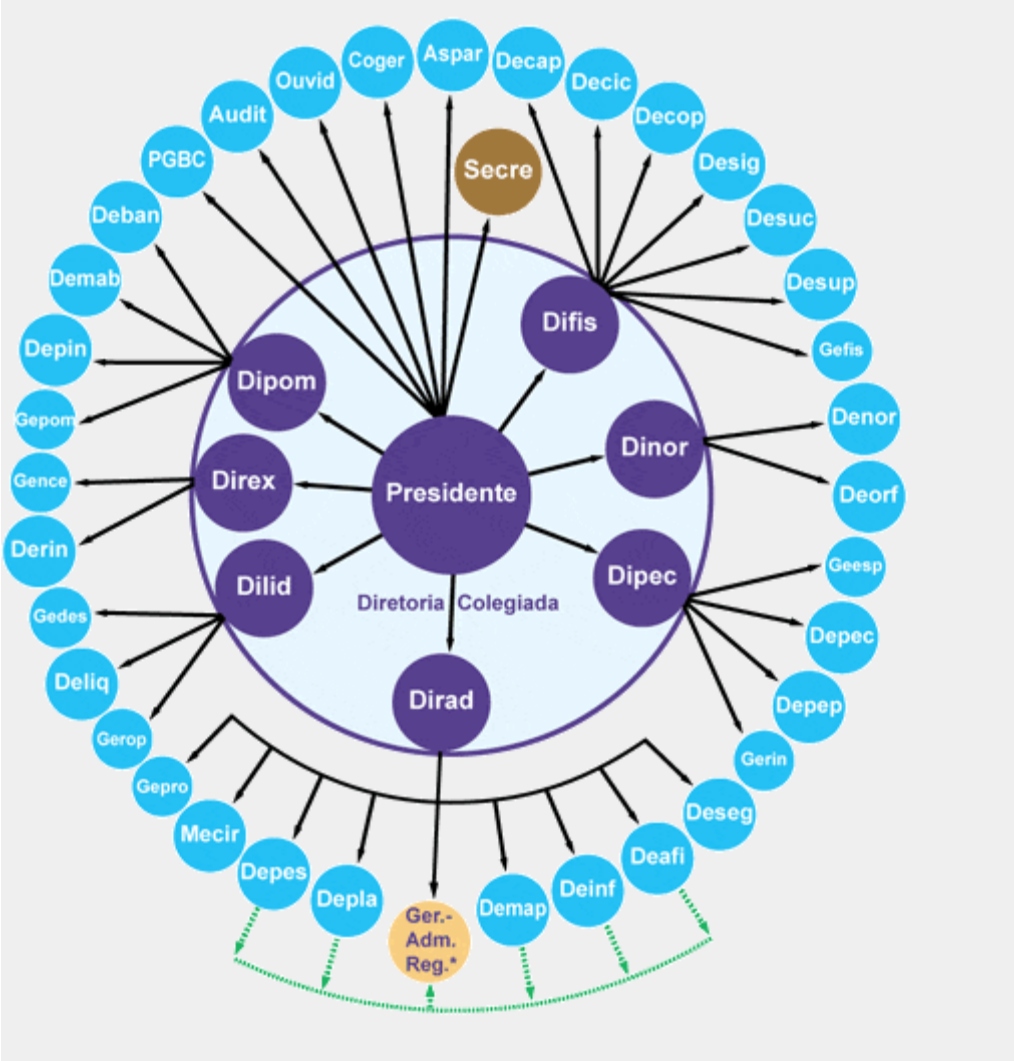
Como já vimos, organograma é o gráfico que apresenta a estrutura de uma organização. Em sua essência, os organogramas podem apresentar os órgãos da empresa, as funções desenvolvidas pelos órgãos (de forma genérica), as vinculações entre os órgãos, os níveis administrativos e a hierarquia. Eventualmente é possível encontrar ainda informações sobre o nome do dirigente do órgão, o efetivo total de pessoal de cada órgão, as relações de autoridade, etc.

Os organogramas podem ser de diferentes tipos. O mais comum e mais utilizado é o chamado organograma tradicional/clássico/vertical, elaborado com retângulos que representam os órgãos e linhas que representam a relação de subordinação, conforme abaixo:



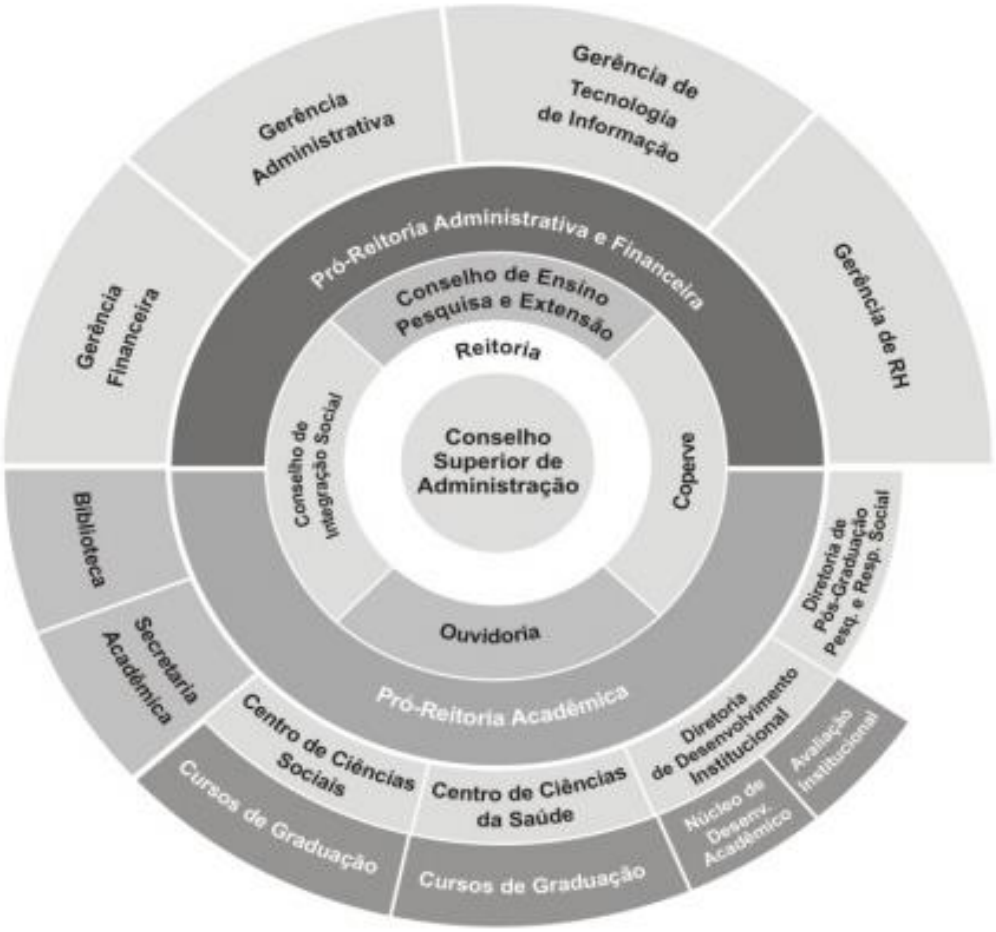
Dentre os não-tradicionais, é importante destacar a existência do organograma circular ou radial como representação da estrutura de uma empresa. Trata-se de um modelo que destaca o trabalho em equipe em uma organização orgânica, não tendo a preocupação de apresentar uma clara hierarquia de cima para baixo. Ao contrário, esse modelo de organograma apresenta a organização do centro para as extremidades, como forma de atenuar a visão hierárquica clássica da organização. Geralmente é mais utilizado em organizações modernas, de tecnologia e do terceiro setor.

Um bom exemplo prático é o do Banco Central do Brasil. Vamos observá-lo:



Note que a presidência da instituição está no centro, enquanto os órgãos subordinados estão mais na periferia do gráfico. Neste caso, onde há linhas/setas indicando a subordinação radial, também pode ser chamado de organograma solar. Note que o raio define um grupo de órgãos participantes da diretoria colegiada (sem subordinação entre si), e os outros órgãos estão em outro raio.

Outra importante forma de representação radial está representada a seguir:



Fonte: IESES/IFT-SC/Magistério - Gestão/2009

Este foi um exemplo de organograma cobrado em prova. Note que os raios não demonstram claramente uma relação de subordinação entre os órgãos do centro para a periferia (apesar da subordinação continuar existindo). Essa é uma forma de destacar (visualmente) a importância do trabalho em equipe.



(DPU/Agente Administrativo) No organograma das entidades públicas ou privadas, estão presentes tanto a estrutura organizacional denominada formal quanto a estrutura caracterizada como informal.

Comentário:

O organograma apresenta a estrutura FORMAL da organização.

GABARITO: Errado.

1.3. TEORIA DA CONTINGÊNCIA: ELEMENTOS E MODELOS

Precisamos estudar também dois elementos essenciais da estrutura organizacional segundo a Teoria da Contingência: **a diferenciação e a integração.**

Vamos entendê-los:

- A **diferenciação** representa as divisões internas da organização, através da especialização de funções e tarefas em cargos, áreas e departamentos específicos. Tipicamente, as partes da organização responderão apenas às partes do ambiente que são importantes para suas tarefas.
- A **integração**, por sua vez, é o processo oposto à diferenciação, consistindo em demandas do ambiente que unem as várias partes especializadas da organização, mediante a coordenação de esforços.

Com isto em mente, a organização precisa que os departamentos estejam diferenciados para funcionarem bem nas suas áreas de atuação, mas que estejam integrados para atender às demandas do mercado como um todo. A organização de sucesso consegue coordenar diferenciação e integração de acordo com a necessidade do ambiente, e não de acordo com seus próprios desejos.

Como consequência do ambiente em que estejam inseridas, as organizações são categorizadas como mecanicistas ou orgânicas pela Teoria da Contingência. Em essência, organizações mecanicistas funcionam como uma máquina e são apropriadas a ambientes estáveis. As orgânicas, por sua vez, são flexíveis e funcionam como um organismo vivo, funcionando bem em ambientes instáveis.

O modelo mecanicista é um modelo extremo, ligado a processos de trabalho altamente padronizados em uma estrutura definitiva, grande formalização, hierarquização forte, comunicações verticais, autoridade baseada no cargo, direitos e obrigações bem definidos e funções bem delineadas. É um modelo associado à burocracia (que já vimos aqui), sendo mais apropriado às organizações em ambientes estáveis.

Tomando-se como base os dois extremos de estrutura organizacional, o Modelo Orgânico e o Mecanicista, podemos fazer uma breve discussão sobre em que situações eles se tornam mais ou menos adequados.

No que diz respeito à estratégia, as organizações orgânicas são mais adequadas para a busca da inovação, que é incentivada por sua estrutura solta e flexível. Quando buscam a redução de custos, o modelo mecanicista é mais apropriado, pois sua previsibilidade leva à redução de custos dos processos e até mesmo de pessoal, que não precisa ser altamente especializado, já que todos os procedimentos estão predeterminados. Organizações que adotam uma estratégia de imitação, por sua vez, precisam adotar estruturas que misturem características do Modelo Orgânico e do Mecanicista, para permitir custos baixos e capacidade inovativa ao mesmo tempo.

Quanto ao tamanho das organizações, à medida que ela cresce, o Modelo Mecanicista se torna mais adequado, pois as organizações tendem a precisar de mais níveis hierárquicos, regras e regulamentos. Devo destacar, entretanto, que o impacto do crescimento vai diminuindo com o tamanho, uma vez que organizações de milhares de empregados que contratam mais 500 pessoas não necessitam de grandes mudanças estruturais, ao contrário de uma pequena organização de 50 funcionários que, de uma só vez, precisa contratar mais 500 deles.

No que diz respeito à tecnologia utilizada pela organização, o mais importante é que sua estrutura esteja adequada às tecnologias utilizadas. Quanto mais rotineiras, automatizadas e padronizadas forem as tecnologias utilizadas, mais adequado será o modelo mecanicista. Quanto menos rotineiras, mais personalizadas e inovativas forem, mais o modelo orgânico será apropriado.

O ambiente é outra questão que afeta a estrutura. Quanto mais complexo, dinâmico e escasso o ambiente, mais orgânica deverá ser a estrutura. Por outro lado, quanto mais simples, estável e abundante for o ambiente, mais o modelo mecanicista será apropriado.

Para finalizar a discussão sobre estrutura organizacional, é importante que você tenha em mente que não há um modelo ótimo no que diz respeito à motivação dos funcionários. Maior ou menor flexibilidade, autonomia, formalização, etc., devem ser pensados em função das necessidades organizacionais, para que se possa incentivar a motivação dos funcionários e a busca dos objetivos estratégicos da organização.



(ALESE/Analista Legislativo – Processo Legislativo) A Teoria Contingencial ou Teoria da Contingência, ao abordar as alternativas para a estrutura organizacional e estilo gerencial, apresenta, entre os seus postulados, que

a) as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, como o ambiente em que se encontra a organização, não existindo, assim, um único modelo ideal.

b) existe sempre uma única maneira correta de estruturar a organização, que deve ser buscada a partir de um diagnóstico institucional.

c) é impossível prever o momento da ocorrência das contingências envolvidas na atuação da organização, razão pela qual devem ser criadas tantas áreas quanto necessárias ao correspondente equacionamento.

d) a atuação do administrador é sempre de meios e não de fins, sendo esta contingência que dificulta uma abordagem sistêmica da organização.

e) as organizações devem ser departamentalizadas a partir do primeiro nível, em uma cadeia escalar de responsabilidades.

Comentário:

A teoria da contingência preconiza, no que diz respeito à estrutura organizacional, que ela pode ser orgânica ou mecanicista, precisando se adaptar às variáveis que se apresentarem na prática, sobretudo à natureza do ambiente no qual estão inseridas.

Sabendo disso, você já veria que a única alternativa correta está na letra A.

GABARITO: A.

1.4. TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS MAIS COMUNS

Já estudamos alguns modelos organizacionais e critérios de departamentalização. Após aquele estudo inicial, quero reforçar sua aprendizagem de alguns modelos específicos, que veremos a partir de agora.

Estrutura simples

Trata-se de uma estrutura comum nos pequenos negócios, possuindo baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada e pouca formalização.

Os principais pontos fortes desse tipo de estrutura são a sua simplicidade, agilidade, flexibilidade, manutenção barata e clareza das responsabilidades.

Esse tipo de estrutura se torna inadequado à medida que a organização cresce, dada a necessidade de maior descentralização.



(DPU/Técnico em Assuntos Educacionais) Padronização dos trabalhos, criação de rotina nas tarefas e proliferação de normas e regulamentos são características de uma organização configurada conforme a estrutura simples.

Comentário:

A estrutura simples é justamente o oposto: possui poucas regras e normas, pouca formalização, grande amplitude de controle a ainda a autoridade centralizada.

GABARITO: Errado.

Burocracia

A burocracia é calcada na padronização de normas e procedimentos para o funcionário, se caracterizando por tarefas operacionais rotineiras, grande especialização, alta formalização de regras e regulamentos, departamentalização funcional, centralização de autoridade, baixa amplitude de controle, e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

As atividades padronizadas por meio da burocracia podem ser realizadas de maneira eficiente, desde que não surjam aspectos imprevistos que poderiam fazer o processo “travar” até a resolução do problema pelos níveis hierárquicos mais elevados.

A burocracia também possui disfunções (desvantagens):

1. A internalização das regras e apego aos regulamentos: as regras e regulamentos, por serem tão importantes, deixam de ser meios e passam a ser o próprio objetivo da organização;
2. Excesso de formalismo e de papelório: a necessidade de documentar tudo, inclusive todas as normas, procedimentos, etc., faz com que haja excesso de formalismo e de papelório acumulado pela organização;
3. Resistência às mudanças: como tudo na burocracia é padronizado, o funcionário se acostuma aos padrões pré-estabelecidos e fica mais difícil implementar mudanças na organização, quando isto se faz necessário. As pessoas tendem a resistir às mudanças e classificá-las como desnecessárias;
4. Despersonalização dos relacionamentos: como a burocracia é impessoal no tratamento do relacionamento entre os funcionários, que são tratados como iguais e em função de seus cargos na organização, o relacionamento entre as pessoas passa a seguir também este rito, de modo que as pessoas passam a não conhecer os colegas pelo nome, mas sim pelo cargo, número de matrícula, etc., chegando ao ponto de não buscarem qualquer aproximação pessoal;
5. Categorização como base do processo decisório: as decisões são categorizadas para serem tomadas com base em determinado nível hierárquico ou com base em regulamentos, deixando pouco espaço para que as decisões sejam tomadas por quem mais entende do assunto ou com base em processos decisórios mais criativos em busca de uma solução real para o problema;
6. Superconformidade às rotinas e procedimentos: como a burocracia se baseia na obrigação de seguir rotinas e procedimentos, as pessoas podem ficar profundamente limitadas no seu poder de agir livremente para a busca de melhores caminhos para a organização;
7. Exibição de sinais de autoridade: como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que deixe claro o poder de determinados cargos sobre outros. Esses sinais são vistos nos uniformes, salas, mesas, título dos cargos, etc.;
8. Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público: uma vez que a burocracia é centrada nas normas e procedimentos, passa a haver uma dificuldade de tratamento com o público externo, que se importa muito mais com os resultados obtidos do que com as normas que devem ser seguidas.

Estrutura matricial

Antes de tudo: é um modelo que tem grandes chances de ser cobrado no seu concurso.

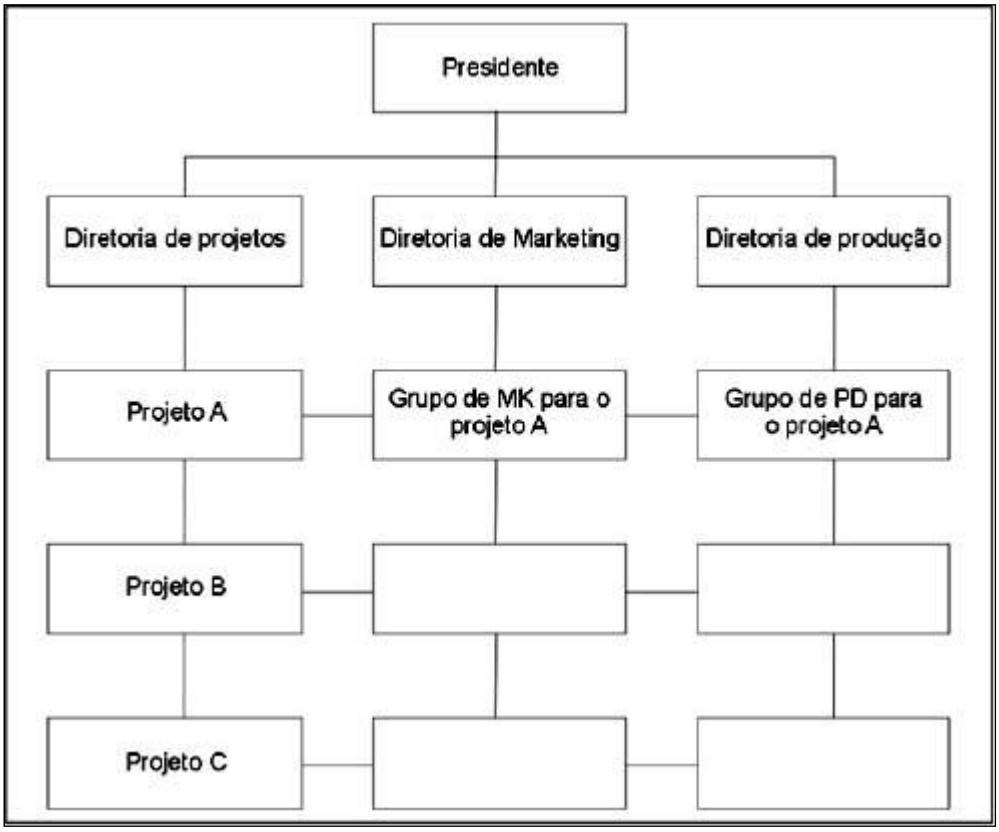
A estrutura matricial (também chamada de organização em grade) combina dois tipos de departamentalização, sendo normalmente a funcional com projeto, processos ou produtos. Além dessas possibilidades, toda estrutura que combinar dois tipos de departamentalização em um só, com dupla subordinação, poderá ser chamada de matricial.

É uma excelente alternativa de estruturação para as organizações que desenvolvem projetos, pois as equipes passam a se compor por especialistas de cada função em cada um dos projetos.

Assim, é uma estrutura que permite uma melhor coesão do grupo de trabalho, permitindo que haja uma boa comunicação do líder do projeto/produto com sua equipe, uma vez que a equipe está também estruturada por projeto/produto.

As principais desvantagens desse tipo de estrutura incluem a dificuldade que surge devido a dupla subordinação dos membros da equipe de trabalho, além do baixo nível de autoridade sentido pelo líder do projeto/produto.

Veja uma das possíveis representações dessa matriz no organograma a seguir:



Tipicamente a departamentalização matricial combina a departamentalização por projetos com a departamentalização funcional. Neste tipo de matriz, podemos ter as seguintes classificações da matriz de estrutura:

Matriz fraca (ou matriz funcional): é a matriz na qual a autoridade do gerente funcional é mais importante, havendo poucos projetos ou baixa importância dos mesmos para a organização.

Matriz balanceada: é a matriz no qual os gerentes de projeto e os gerentes funcionais interagem de forma equivalente, havendo uma combinação de forças relativamente equilibrada.

Matriz de projetos (ou matriz forte): é aquela na qual a maior autoridade está no gerente de projetos para a mobilização dos recursos necessários. É adequada em organizações onde os projetos representam parte importante e prioritária do trabalho.



(MPOG/Administrador - Cargo 1) Considerando-se que o desenvolvimento de expectativas estáveis por parte dos servidores seja visto como um elemento fundamental ao bom desempenho de organizações públicas, fica evidente que a divisão organizacional de órgãos públicos deve ser desenvolvida por meio da estrutura matricial.

Comentário:

Questão interessante. Para respondê-la você precisaria lembrar que a estabilidade não é uma característica das organizações matriciais, por isso a questão está errada.

GABARITO: Errado.

(FUB/Administrador) As vantagens de uma organização do tipo matricial incluem flexibilidade, adaptabilidade e princípio da unidade de comando.

Comentário:

A organização matricial não apresenta como característica o respeito ao princípio da unidade de comando. Ao contrário, ela permite que um mesmo funcionário tenha mais de um chefe simultaneamente.

GABARITO: Errado.

(FUB/Assistente em Administração) Em uma organização com estrutura matricial, um empregado, na realização de suas atribuições de atendimento, responde hierarquicamente aos seus superiores de unidades distintas, de modo simultâneo, para que as demandas de atendimento sejam cumpridas.

Comentário:

A estrutura matricial permite que o funcionário tenha dois chefes ao mesmo tempo, por isso o funcionário deve responder aos seus superiores de unidades distintas ao mesmo tempo!

GABARITO: Certo.

(STJ/AJAA) A estrutura matricial prejudica a coordenação porque dificulta a comunicação e diminui a flexibilidade.

Comentário:

A estrutura matricial é adequada a lidar com situações complexas e possibilita boa comunicação e flexibilidade para o funcionamento da organização, por isso a questão está errada!

GABARITO: Errado.

(AL-MS/Agente de Apoio Legislativo) Edgar Schein define organização como a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade. (apud Francisco Lacombe. In: Teoria Geral da Administração, Saraiva, p. 21). A literatura aponta diferentes modelos de estrutura organizacional, entre as quais a denominada Estrutura Matricial, que tem, entre suas características,

a) existência de órgãos com duração limitada a determinado projeto.

b) criação de órgãos de forma aderente à matriz de riscos do negócio.

c) um órgão central ao qual se vinculam os órgãos setoriais.

d) departamentalização por matriz de especialidades.

e) existência de órgãos de primeiro nível, encarregados de produção e comercialização.

Comentário:

A estrutura matricial é aquela que é feita com a mistura de dois tipos de departamentalização, criando dupla subordinação. Tipicamente envolve projetos, mas isso não é obrigatório. Infelizmente a banca considerou que a matricial necessariamente possui órgãos ligados a projetos. Ainda assim, era possível acertá-la, pois não havia nenhuma outra possibilidade de resposta que passasse sequer perto do que é uma estrutura matricial.

GABARITO: A.

Organização sem fronteiras

É um modelo de organização mais moderno idealizado por Jack Welch, ex-presidente da General Electric. A ideia básica por trás desse conceito é a eliminação da cadeia de comando, a existência de amplitude de controle ilimitada e a substituição dos departamentos por equipes autônomas.

Trata-se de um modelo que não foi atingido nem pela própria GE, apesar de ter feito alguns progressos nesse sentido.

Organizações virtuais / em rede

A organização virtual, também chamada de organização em rede, organização modular, ou celular, têm foco em seu negócio principal (*core business)* e terceiriza a maior parte de suas atividades não essenciais. O que se busca é a flexibilidade máxima da estrutura organizacional, que passa a se concentrar naquilo que sabe fazer melhor.

Como as organizações estruturadas sob este modelo são mais horizontalizadas, flexíveis e centradas em suas atividades principais, elas se adaptam bem às contingencias ambientais e são mais permeáveis à comunicação e à recepção de *feedback* do que boa parte dos outros modelos organizacionais.

Elas funcionam com base em equipes que atuam comunicando-se de forma intensiva.

A principal vantagem desse tipo de estrutura é sua flexibilidade, enquanto sua principal desvantagem é que, devido ao estado fluido e de reorganização permanente de suas estruturas, os papeis, objetivos e responsabilidades não são claros.

Organização enxuta

A organização enxuta é uma meta dos processos de *downsizing*, que se baseiam em redução do tamanho da organização por meio da venda de unidades de negócios, fechamento de filiais e redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos. O grande objetivo aqui é reduzir a estrutura organizacional para se beneficiar de aumento da agilidade e flexibilidade, redução dos custos e melhoria do foco organizacional.

Organização Holográfica

Trata-se de um modelo utilizado na visão da organização como um cérebro. Essa “visão” (uma das “visões de Morgan”) se estrutura com base em duas ideias centrais:

- O cérebro é um sistema de processamento de informações que pode aprender a aprender;
- O cérebro seria um sistema holográfico, onde as capacidades necessárias para o funcionamento do todo se encontram representadas nas partes.

A organização seria, deste modo, similar ao cérebro. No que tange à sua estruturação, para garantir uma organização do tipo holográfico é importante que se consiga o seguinte:

- Garantir a presença do todo em cada parte;
- Criar conexões e redundâncias;
- Desenvolver especialização e generalização ao mesmo tempo;
- Possuir capacidade de auto-organização.

Considerando essas necessidades, existem 4 princípios básicos que precisam ser tomados em conta para a implementação da concepção holográfica nas organizações:

1. **Princípio das funções redundantes:** cada parte possui funções redundantes entre si, de modo a se engajar em um conjunto de funções em vez de desempenhar apenas atividades relativas a uma função. Em outras palavras, cada parte da organização exerceria funções de toda a organização como finanças, compras, marketing, recursos humanos, etc.
2. **Princípio da variedade de requisitos:** segundo esse princípio, todos os elementos de uma organização considerada como sistema auto regulador devem incluir dimensões críticas do ambiente com o qual tem que lidar, para que possam se auto organizar de modo a atender a variedade e complexidade do seu ambiente. Os mecanismos internos de um sistema devem estar de acordo com o ambiente com o qual interage.
3. **Princípio da mínima especialização criativa**: para esse princípio, a organização deverá especificar apenas o que for absolutamente necessário para que a atividade em análise ocorra, e nada mais. Com isso, é possível criar uma situação em que a investigação e a criatividade tomem o lugar do planejamento burocrático, dando espaço para que a organização encontre sua própria forma de se organizar.
4. **Princípio de aprender a aprender**: a organização deve desenvolver sua capacidade de aprendizagem, aprendendo a aprender coisas novas, estando aberta às mudanças ambientais e à possibilidade de desafiar seus próprios pressupostos operacionais. Existem quatro diretrizes básicas para isso: a) encorajar e valorizar a flexibilidade e abertura com aceitação de erros e incertezas; b) encorajar um enfoque na análise e solução de problemas complexos; c) evitar a imposição de estruturas; d) fazer intervenções para criar estruturas e processos que ajudem a implementar outros processos.

Organização Atomizada

Geralmente mencionada em conjunto com a organização holográfica. Na verdade, é mais uma característica do que uma estrutura por si só.

A atomização implica na criação de equipes descentralizadas que possuem objetivos diferentes entre si, e que possuem poder para tomada de decisão relativa aos meios para atingir os objetivos, o que aumenta a flexibilidade da organização.

Apesar disso, a atomização faz com que existam vários “átomos”, por isso é necessário que a organização atomizada seja intensiva em comunicação entre as várias equipes para que os objetivos da organização sejam alcançados.

1.5. AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE MINTZBERG

Além de considerar as perspectivas que já vimos, devemos também aprender o essencial sobre as configurações organizacionais de Mintzberg.

Para Mintzberg, todas as organizações possuem as mesmas partes básicas que servem como base para a sua estruturação. Essas partes são:

1. **Cúpula estratégica**: é aqui que se encontram as pessoas com a responsabilidade geral pela organização, como o presidente da empresa, diretores de nível mais elevado e conselhos estratégicos. São as pessoas da cúpula que são responsáveis por fazer com que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e atenda às necessidades dos que detêm o poder sobre a mesma, como os acionistas e o governo.
2. **Linha intermediária:** é o elo entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, coordenando o fluxo de informações entre esses dois níveis e intervindo no fluxo de decisões.
3. **Núcleo operacional:** é aqui que as operações acontecem. Ele assegura os insumos para a produção, transformando-os em produtos e realizando a sua distribuição.
4. **Tecnoestrutura:** é composta pelos profissionais que exercem funções técnicas, sendo responsáveis pela formatação do trabalho da organização.
5. **Assessoria de apoio (ou equipe de apoio):** é a área que tem a função de dar o suporte às atividades da empresa, atuando em atividades de apoio fora do fluxo produtivo.
6. **Ideologia:** é uma parte viva da organização, sendo representada como o sistema de crenças e tradições da organização atuante sobre toda ela.

Mintzberg define ainda a existência de diferentes mecanismos de coordenação dos trabalhos, que são úteis para definição das configurações organizacionais. São eles:

1. **Ajustamento mútuo:** o trabalho fica sob controle dos trabalhadores, que ajustam as atividades por meio de um processo de comunicação informal.
2. **Supervisão direta:** aqui o papel de um determinado indivíduo passa a incluir a responsabilidade pela orientação, acompanhamento e monitoramento do trabalho de outras, sendo o seu supervisor direto.
3. **Padronização dos processos:** os processos, quando padronizados, possibilitam melhores condições para controle dos trabalhos pela supervisão direta, permitindo inclusive que esta possa ter uma maior amplitude de controle.
4. **Padronização de outputs (saídas):** a padronização das saídas dos processos, como a padronização de produtos em uma linha de produção, por exemplo, possibilita o controle dos resultados esperados pela organização. O foco aqui deixa de ser em como as coisas acontecem para se voltar para quais os resultados obtidos.
5. **Padronização de habilidades:** a padronização ocorre nas habilidades das pessoas que são necessárias para a execução do trabalho. Parte dessa padronização já vem de fora da organização

(como de universidades, por exemplo), mas ela pode se preocupar em treinar os funcionários nas habilidades padrão que devem ser desenvolvidas.

6. **Normas, regras e doutrinação:** a coordenação de atividades pode ocorrer por meio das normas e regras internalizadas e de processos de doutrinação para coordenar as atividades.

Como consequência de todas essas percepções é possível identificar as seguintes estruturas organizacionais principais:

- **Estrutura simples**: é mais apropriada às empresas pequenas e jovens, sendo pouco elaborada tecnicamente e com grande amplitude de controle na cúpula estratégica e nenhuma nas unidades de assessoria. A linha intermediária possui amplitude de controle insignificante. É uma estrutura bastante "achatada". O principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta e a parte chave da organização é a cúpula estratégica.
- **Burocracia mecanizada:** é uma estrutura na qual as funções são padronizadas, há centralização vertical e descentralização horizontal, e as ações são planejadas. Tende a existir em organizações mais antigas e em ambientes simples e estáveis. O principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos e a parte chave da organização é a tecnoestrutura.
- **Burocracia profissional:** trata-se de uma estrutura achatada com linha intermediária estreita e uma assessoria de apoio bem desenvolvida. Aqui as habilidades são padronizadas, sendo muito comum o estabelecimento de treinamento, a especialização de tarefas e a descentralização vertical e horizontal. Ainda é uma estrutura burocrática, mas já muito descentralizada e mais flexível, sendo adequada a um ambiente estável, porém complexo. O principal mecanismo de coordenação é a padronização de habilidades e a parte chave da organização é o núcleo operacional.
- **Estrutura divisionalizada:** é uma estrutura representada por uma pequena cúpula estratégica à qual estão ligadas uma pequena tecnoestrutura de design e uma estrutura maior de assessoria de apoio. Abaixo dessa estrutura encontram-se as divisões da organização, que são, cada uma delas, representadas como burocracias mecanizadas. Trata-se de uma estrutura adequada a organizações grandes e atuantes em mercados diversificados. Os gerentes intermediários precisam ter mais poder para gerenciar os seus negócios. A estrutura é agrupada de acordo com os mercados em que atua e há um sistema de controle de desempenho das divisões e alguma descentralização vertical. O principal mecanismo de coordenação é a padronização dos resultados e a parte-chave da organização é a linha intermediária.
- **Adhocracia**: visão estrutural criada por Alvin Toffler e popularizada por Robert Waterman, a Adhocracia (ou estrutura adhocrática) é uma estrutura temporária voltada para projetos e situações específicas, sendo um conceito ligado ao de força-tarefa. Ela busca aproveitar as oportunidades que existem nas organizações através do incentivo à renovação – que acontece por conta da criatividade dos indivíduos. Trata-se de uma estrutura capaz de gerar inovações sofisticadas, uma vez que mistura peritos de diferentes especialidades em equipes ad hoc. É uma estrutura com baixa formalização do comportamento, tendente à organicidade e possui grande especialização horizontal baseada no treinamento formal. O principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo e a parte-chave da organização é a assessoria de apoio.
- **Missionária**: é a "sexta configuração". É importante destacar que Mintzberg fala expressamente em 5 configurações básicas, criando uma situação complicada para a organização missionária: ao

mesmo tempo em que ele diz haver 5 configurações, no final de seu livro, ele diz que há uma tendência em se reconhecer a missionária como uma sexta configuração, onde a o mecanismo de coordenação principal seriam as normas, regras e doutrinação e a parte principal seria a ideologia. Devo destacar ainda que essa parte e mecanismo de coordenação também seriam algo a ser reconhecido... Então aceite se a prova falar em 6 ou 5 partes, mecanismos de coordenação e configurações básicas.

Resolvi fazer um quadro para facilitar a vida de vocês quanto aos tipos de estrutura organizacional, seu principal mecanismo de coordenação e a parte-chave da organização:

	Principal mecanismo de coordenação	**Parte-chave da organização**
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos	Tecnoestrutura
Burocracia profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional
Estrutura divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha intermediária
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio
Missionária	Normas, regras e doutrinação.	Ideologia

1.6. A ORGANIZAÇÃO INFORMAL

Além da estrutura organizacional formal, que é aquela desenhada pela organização em seus organogramas, etc., existe também a chamada organização informal.

A organização informal é a estrutura não formalizada de relacionamentos entre os membros da organização, que envolve aspectos como formação espontânea de grupos, liderança informal, comunicação informal, etc.

- Mas a organização informal é algo positivo ou negativo para o funcionamento da organização?

- R.: Depende!

Em sistemas organizacionais mais autoritários, a existência de uma organização informal é considerada uma ameaça às relações de poder vigentes e à própria estrutura formal. Em sistemas super-rígidos sua existência chega a ser até mesmo reprimida.

Conforme a organização se torna mais aberta ao ambiente, às novas ideias e à inovação, ela passa a considerar a organização informal mais importante, chegando até a considerá-la vital nos casos de organizações inovadoras e que precisam da participação mais ativa dos indivíduos.

Neste contexto, a comunicação flui com maior rapidez e agilidade, as decisões são tomadas rapidamente e a participação das pessoas no processo decisório tende a dar maior legitimidade às decisões, fazendo com que o compromisso dos funcionários com a organização aumente.

Valorizar a organização informal, deste modo, gera um processo motivacional mais relevante nos funcionários, fazendo com que seu desempenho tenda a subir.

- Mas Carlos, se na prova tiver uma frase genérica como "no mundo atual, a organização informal deve ser reconhecida e estimulada pela empresa como mecanismo de melhoria de sua dinamicidade", estará certo ou errado?

- Se a banca falar assim, você deve considerar certo, já que os processos participativos são tidos como importantes para o funcionamento das organizações e para o maior compromisso do funcionário, de forma geral.



(Telebrás/Analista Superior - Administrativo) As organizações são formadas por grupos de pessoas que buscam, deliberadamente, realizar um ou mais objetivos em comum, a partir da coexistência de duas formas de estrutura: a formal e a informal.

Comentário:

Essa questão mistura uma visão básica da administração com a compreensão sobre os tipos de estrutura, formal e informal.

De fato, a organização é definida como um conjunto de pessoas que busca a realização de objetivos em comum, e isso acontece de forma deliberada, e não "por sorte". Além disso, tanto a estrutura formal quanto a informal coexistem dentro desse grupo de pessoas, por isso a questão está correta.

GABARITO: Certo.

(MPOG/Administrador - Cargo 1) Por serem criadas e estruturadas mediante leis e decretos, estruturas organizacionais públicas são imunes à formação de organizações informais.

Comentário:

Apesar do formalismo na criação das estruturas do setor público (assunto do direito administrativo), as organizações informais também irão surgir no setor público, como no caso do conjunto de amigos que se encontram no final de semana para bater papo.

GABARITO: Errado.

Bem, ficamos por aqui de teoria na aula de hoje.

Um forte abraço e até a próxima aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

2.ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A PROVA



Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional (formal) é a base de funcionamento da organização, sendo ela que define como as tarefas estão formalmente distribuídas, agrupadas e organizadas. Apesar disso, é preciso ter em mente ainda a existência de organizações ou grupos informais, que não são estruturados pela própria organização, mas que geram impactos sobre o comportamento.

A estrutura organizacional deve ser pensada em função da estratégia organizacional e, na sua definição, devem-se tomar em consideração seus seis elementos básicos:

A especialização do trabalho

a especialização do trabalho, ou divisão do trabalho, se refere ao grau em que as tarefas dentro de uma organização são subdivididas em funções isoladas.

A departamentalização

Alguns dos tipos de departamentalização mais relevantes para as provas incluem:

Departamentalização	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Permite agrupar especialistas sob uma única chefia comum; Garante o máximo de utilização das habilidades técnicas das pessoas; Permite forte economia de escala pela utilização integrada de pessoas e suas competências; Aglutina pessoas concentrando sua competência com eficácia; Permite manter o prestígio das funções principais da organização; Reflete um dos mais altos níveis de auto-orientação e	Enfoque introvertido; Subobjetivação (cada área com foco nos seus objetivos específicos e poucos com foco nos objetivos gerais da organização); Pressão elevada sobre a cúpula organizacional para coordenar o todo; As pessoas ficam bitoladas à sua área de especialização; Todos são especialistas - generalistas não conseguem se desenvolver para ter uma visão geral da organização; Os conflitos de interesses e objetivos entre as áreas se tornam fortes;

	introversão administrativa.	A coordenação interdepartamental se torna reduzida; A estrutura tende a ser muito burocrática e formalizada; Trata-se de uma estrutura inadequada às mudanças.
Por produtos / serviços	Fixa responsabilidade dos departamentos por produtos/serviços ou linha de produtos/serviços; Facilita a coordenação interdepartamental; Facilita a inovação; Indicada para circunstâncias mutáveis; Permite flexibilidade	Duplicação de recursos e de esforços; Risco de obsolescência técnica; Contraindicada para ambientes estáveis; Não é indicada para empresas com poucos produtos; Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização; Insegurança das pessoas quando alguns produtos perdem ênfase ou saem do mercado; Carreiras profundamente ligadas às condições dos produtos.
Territorial/geográfica	Imprescindível quando as circunstâncias demonstrarem sua necessidade (organização extrovertida); Encoraja o sucesso em territórios; Fixa responsabilidade do desempenho por território; O desenho da organização na base da estrutura pode acompanhar as variações regionais.	A coordenação entre departamentos fica em segundo plano; Pode levar a um desequilíbrio de poder na organização; Termina criando necessidades de maior investimento em recursos distribuídos por territórios; Aumenta o problema do controle no nível mais elevado da organização.
Por clientes	Foco no cliente; Divisão e adequação do trabalho em função do	Demais atividades da empresa podem se tornar secundárias e acessórias em face da

	cliente; O cliente é mais importante; Cultura de atendimento ao cliente; Organização conhece bem o cliente; É o tipo de organização mais extrovertida.	preocupação com o cliente; Os demais objetivos da organização podem ser sacrificados em função da satisfação do cliente; O processo decisório da empresa passa a depender do próprio processo decisório dos clientes; Pelas razões anteriores, costuma ser utilizada apenas no nível operacional da organização.
Por processo	É possível extrair máximo rendimento dos equipamentos e dá tecnologia; A tecnologia se torna um ponto focal para o sucesso; Áreas se tornam mais interligadas, com processos integrados e com foco nos clientes - internos e externos. Permite economias de escala e custos operacionais reduzidos.	A mudança tecnológica pode levar a elevados custos de mudança nos processos - o que pode tornar a adaptação impossível; Em ambientes que necessitem de produtos com mudanças frequentes este tipo de departamentalização deixa de ser indicável.
Por projetos	Esforços convergentes; Recursos alocados temporariamente; Possibilidade de desenvolvimento de produtos e soluções complexas.	O foco é muito operacional; A temporalidade da estrutura também gera desvantagens; Os participantes podem ficar angustiados ao final do projeto, por não saber se serão alocados em um novo projeto; Cada projeto utiliza recursos e competências específicas, muitas vezes não aproveitáveis por outros projetos; Foco exclusivo no projeto; Outros tipos de departamentalização mais permanentes se fazem necessários.

Fonte: organizado pelo autor com base em Chiavenato (2007) e outros

A cadeia de comando

É ela que indica a linha de autoridade que vai do topo da organização até a sua base. É a hierarquia da organização. Existem três níveis de influência na organização ao se estruturar a cadeia de comando: o nível estratégico, o tático e o operacional:

- Nível estratégico: é o nível mais elevado da hierarquia organizacional, sendo responsável pela visão da organização como um todo. É voltado para o atendimento dos objetivos de longo prazo da organização.
- Nível tático: são os níveis intermediários da organização, que desmembram a visão estratégica da organização em planos específicos para cada área e departamento.
- Nível operacional: é o nível mais baixo da hierarquia organizacional, onde as tarefas são desenvolvidas no dia-a-dia.

A amplitude de controle

A amplitude de controle diz respeito a quantos funcionários cada gestor consegue dirigir com eficiência e eficácia na organização. Por definição, amplitude de controle e tamanho da cadeia de comando são inversamente proporcionais.

A centralização e descentralização

Descentralização, é um elemento estrutural para colocar mais responsabilidade próxima à base da pirâmide organizacional e menos próxima do centro de poder, dentro da mesma organização. Não confundir com desconcentração que é a "separação física das atividades em diversas instalações relativamente distantes".

A formalização

A formalização trata do grau em que as tarefas são padronizadas dentro da organização, podendo haver grande variabilidade da formalização seja entre organizações, seja entre funções na mesma organização.

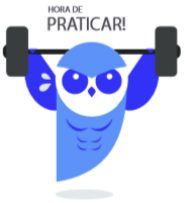
TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS MAIS COMUNS NA LITERATURA.

- Estrutura simples; Trata-se de uma estrutura comum nos pequenos negócios, possuindo baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada e pouca formalização.

- Burocracia; A burocracia é calcada na padronização de normas e procedimentos para o funcionário, se caracterizando por tarefas operacionais rotineiras, grande especialização, alta formalização de regras e regulamentos, departamentalização funcional, centralização de autoridade, baixa amplitude de controle, e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.
- Estrutura matricial; A estrutura matricial (também chamada de organização em grade) combina dois tipos de departamentalização, sendo normalmente a funcional com projeto, processos ou produtos. Além dessas possibilidades, toda estrutura que combinar dois tipos de departamentalização em um só poderá ser chamada de matricial.
- Organização sem fronteiras; A ideia básica por trás desse conceito é a eliminação da cadeia de comando, a existência de amplitude de controle ilimitada e a substituição dos departamentos por equipes autônomas.
- Organizações virtuais; têm foco em seu negócio principal (*core business*) e terceiriza a maior parte de suas atividades não essenciais. O que se busca é a flexibilidade máxima da estrutura organizacional, que passa a se concentrar naquilo que sabe fazer melhor.
- Organização enxuta (*downsizing*); A organização mais enxuta é uma meta dos processos de downsizing, que se baseiam em práticas de venda de unidades de negócios, fechamento de filiais e redução do número de funcionários.
- Modelo mecanicista; Trata-se de um modelo extremo, ligado a processos de trabalho altamente padronizados em uma estrutura definitiva, grande formalização, hierarquização gerencial, comunicações verticais, autoridade baseada no cargo, direitos e obrigações bem definidos e funções bem delineadas.
- Modelo orgânico; Trata-se de um modelo extremo oposto ao mecanicista. Este modelo está mais próximo à organização sem fronteiras, sendo mais achatado em termos de níveis hierárquicos (sua estrutura é horizontal), havendo ainda menor padronização e formalização dos procedimentos.

Organização holográfica. Trata-se de um modelo utilizado na visão da organização como um cérebro.

3.QUESTÕES COMENTADAS



QUESTÕES SOBRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. (CESPE/STJ/AJAA/2018) A estrutura matricial prejudica a coordenação porque dificulta a comunicação e diminui a flexibilidade.

Comentário:

A estrutura matricial é adequada a lidar com situações complexas e possibilita boa comunicação e flexibilidade para o funcionamento da organização, por isso a questão está errada!

GABARITO: Errado.

2. (CESPE/TCE-PB/Agente de Documentação/2018) A departamentalização é um método de subdivisão do trabalho e dos trabalhadores em unidades organizacionais distintas. Uma desvantagem da departamentalização funcional está relacionada

a)à concentração de trabalhadores com habilidades específicas em apenas um foco de atividade

b)à elevação dos custos administrativos, uma vez que cada unidade tem sua própria equipe especializada em determinada atividade.

c)ao direcionamento da organização para as necessidades do público-alvo, e não para as funções internas.

d)a dificuldades na execução de tarefas complexas e de grande amplitude.

e) a dificuldades de comunicação interdepartamental.

Comentário:

Vejamos cada alternativa dessa questão, que busca uma desvantagem da departamentalização funcional:

a) errada. Trata-se de uma vantagem.

b) errada. Os custos administrativos podem até subir, mas pela competição por recursos. A assertiva parece ter sido redigida pensando numa organização divisional.

c) errada. O que acontece é o contrário: o direcionamento dos recursos para as funções internas.

d) errada. Simplesmente não possui relação com o conteúdo.

e) certa. Na departamentalização funcional o foco está dentro de cada departamento, por isso há dificuldades na interação entre os departamentos.

GABARITO: E.

3. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) A estruturação organizacional baseada nos produtos que a organização oferece ao mercado denomina-se

a) departamentalização funcional.

b) organização horizontalizada.

c) departamentalização por produtos.

d) departamentalização por projetos.

e) organização matricial.

Comentário:

Essa é a questão cuja resposta é tão obvia, mas tão obvia, que muita gente erra por achar que deve ter alguma pegadinha... vai procurar, desenvolve uma linha de raciocínio sem sentido, e erra!

Foco: se é baseada em produtos, a departamentalização é por produtos!

GABARITO: C.

4. (CESPE/TRE-TO/AJAA/2017) Nas organizações, baseia-se no fluxo de atividades produtivas sequenciais a departamentalização

a) por funções.

b) geográfica.

c) por clientela.

d) por produtos.

e) por processos.

Comentário:

A departamentalização baseada no fluxo de atividades (processos) é a por processos. Assim, para responder a questão, bastava o candidato se lembrar que um processo é um fluxo de atividades produtivas sequenciais.

GABARITO: E.

5. (CESPE/TRT7/AJAA/2017) O tipo de departamentalização que se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos como estratégia para determinar o desenho organizacional refere-se à departamentalização

a) territorial.

b) funcional.

c) por projetos.

d) por produto.

Comentário:

Esta questão tem cara de pegadinha, só de bater o olho.

O examinador pede que você saiba o tipo de departamentalização baseada em "tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos". Isso pode fazer você pensar em projetos, já que eles são um conjunto de atividades, tarefas, etc., com duração determinada e objetivos exclusivos.

Apesar disso, o simples fato das tarefas serem interdependentes (dependerem umas das outras) não caracteriza um projeto. Elas precisariam ser temporárias e gerar algo novo, exclusivo.

Poderíamos pensar ainda na departamentalização por processos, mas ela nem é uma opção na questão.

Podemos seguir o raciocínio... um conjunto de tarefas que depende uma das outras na verdade acontece da departamentalização funcional, que possui coordenação de atividades/tarefas intradepartamental, ou seja, dentro do mesmo departamento as atividades dependem umas das outras para que sua especialização possa funcionar como um todo – com foco no objetivo do próprio departamento. Isso é diferente de dizer que há coordenação entre departamentos – o que não acontece nesse tipo de departamentalização.

GABARITO: B.

6. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Pessoas agrupadas em departamentos com base na aplicação simultânea de duas cadeias de comando é exemplo de departamentalização por abordagem funcional vertical.

Comentário:

A dupla subordinação encerra a abordagem verticalizada (baseada em subordinação única) e cria uma nova: a abordagem da estrutura matricial.

GABARITO: Errado.

7. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Pessoas agrupadas em departamentos com base em produto comum, programa ou região geográfica é exemplo de departamentalização por abordagem matricial.

Comentário:

A abordagem matricial dependeria de dupla subordinação, o que não é mencionado pela assertiva. O que está na assertiva é a departamentalização por produto/programa é a geográfica.

GABARITO: Errado.

8. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Um exemplo de departamentalização por abordagem divisional consiste em agrupar pessoas com habilidades comuns em departamentos onde se exercem idênticas atividades de trabalho.

Comentário:

A questão descreve corretamente a departamentalização funcional, e não a abordagem divisional. Esta última é baseada na existência de funções repetidas nas diferentes áreas da organização, que passam a trabalhar como se fossem organizações distintas dentro de um mesmo grupo.

GABARITO: Errado.

9. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) Na visão departamentalizada das organizações do setor público, a prioridade é otimizar os resultados dessas organizações em detrimento de suas funções.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa. Esta prioridade não existe. Não faz sentido dizer que as funções organizacionais devem ser preteridas em função da otimização dos resultados. As duas coisas são importantes!

GABARITO: Errado.

10. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Área Administrativa/2016) Em um contexto organizacional, delegar autoridade é o mesmo que delegar responsabilidade.

Comentário:

No contexto do estudo das organizações e sua estrutura, delegar autoridade não é o mesmo que delegar responsabilidade. Na verdade, comumente se fala que a autoridade é delegada, mas a responsabilidade permanece.

GABARITO: Errado.

11. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Caso decida departamentalizar sua organização para aumentar a cooperação interdepartamental e diminuir os níveis de especificidade do trabalho, o gestor deverá adotar, primordialmente, a departamentalização funcional, na qual cada departamento corresponde a uma função principal.

Comentário:

Para resolver corretamente a questão você deveria se perguntar se a departamentalização funcional facilita ou não a cooperação dentro da organização.

Na verdade, a departamentalização funcional aumenta o isolamento e a competição entre as áreas, por isso não deve ser utilizada se o objetivo é aumentar a cooperação entre departamentos.

GABARITO: Errado.

12. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) No organograma das entidades públicas ou privadas, estão presentes tanto a estrutura organizacional denominada formal quanto a estrutura caracterizada como informal.

Comentário:

O organograma apresenta a estrutura FORMAL da organização.

GABARITO: Errado.

13. (CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) 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.

Comentário:

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.

14. (CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Padronização dos trabalhos, criação de rotina nas tarefas e proliferação de normas e regulamentos são características de uma organização configurada conforme a estrutura simples.

Comentário:

A estrutura simples é justamente o oposto: possui poucas regras e normas, pouca formalização, grande amplitude de controle a ainda a autoridade centralizada.

GABARITO: Errado.

15. (CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Na organização funcional, a autoridade centraliza as decisões aos postos mais altos da hierarquia.

Comentário:

Ao contrário, a estrutura funcional é caracterizada pela descentralização das decisões, ao contrário da estrutura linear.

GABARITO: Errado.

16. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista - Área Administrativa/2016) Baixos custos administrativos, especialidade técnica e excelência na coordenação intradepartamental são vantagens proporcionadas pela simplicidade de uma estrutura funcional.

Comentário:

Todas as características apontadas são base da estrutura funcional. Cuidado para não confundir com as características da departamentalização funcional, já que esta última possui custos elevados.

GABARITO: Certo.

17. (CESPE/MPOG/Administrador - Cargo 1/2015) Por serem criadas e estruturadas mediante leis e decretos, estruturas organizacionais públicas são imunes à formação de organizações informais.

Comentário:

Apesar do formalismo na criação das estruturas do setor público (assunto do direito administrativo), as organizações informais também irão surgir no setor público, como no caso do conjunto de amigos que se encontram no final de semana para bater papo.

GABARITO: Errado.

18. (CESPE/MPOG/Administrador - Cargo 1/2015) Considerando-se que o desenvolvimento de expectativas estáveis por parte dos servidores seja visto como um elemento fundamental ao bom desempenho de organizações públicas, fica evidente que a divisão organizacional de órgãos públicos deve ser desenvolvida por meio da estrutura matricial.

Comentário:

Questão interessante. Para respondê-la você precisaria lembrar que a estabilidade não é uma característica das organizações matriciais, por isso a questão está errada.

GABARITO: Errado.

19. (CESPE/DEPEN/Agente Penitenciário/2015) Na evolução das estruturas organizacionais, espera-se que essas estruturas tornem-se gradativamente mais simples e flexíveis, de modo a terem, como consequência, níveis mais elevados de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade.

Comentário:

Questão que muitos deveriam ter deixado em branco. Isso porque a banca trata do que "espera-se" que aconteça com as estruturas organizacionais ao longo do tempo. É a visão de algum autor muito específico, impossível de prever.

Ainda assim, o seguinte raciocínio poderia ter lhe ajudado: as primeiras estruturas eram rígidas e baseadas na hierarquia. Hoje em dia são criadas estruturas cada vez mais flexíveis. Assim, é possível inferir que a evolução vai nesse sentido, possibilitando maior participação dos funcionários e maior efetividade organizacional, o que gera motivação, comprometimento, produtividade e qualidade.

GABARITO: Certo.

20. (CESPE/DEPEN/Agente Penitenciário/2015) A departamentalização, que pode ser considerada parte da estrutura organizacional, é o agrupamento, conforme critério específico de homogeneidade, das atividades e dos recursos — humanos, financeiros, materiais e equipamentos — em unidades organizacionais.

Comentário:

A departamentalização é exatamente esse agrupamento lógico de atividades e recursos em unidades organizacionais chamadas de departamentos/áreas/diretorias/etc.

GABARITO: Certo.

21. (CESPE/DEPEN/Agente Penitenciário/2015) A amplitude de controle diz respeito ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente e torna-se maior à medida que um funcionário ascende em uma estrutura organizacional.

Comentário:

A amplitude de controle diz respeito ao número de subordinados por chefe em uma organização, mas ela não varia, necessariamente, quando se muda de nível hierárquico na organização.

Em outras palavras: subir na hierarquia organizacional não significa que o número de funcionários controlados diretamente será maior ou menor, pode ser igual, maior ou menor, dependendo do caso!

GABARITO: Errado.

22. (CESPE/FUB/Administrador/2015) Considere que uma organização tenha definido a seguinte estrutura organizacional: diretoria de pessoal, diretoria de administração e finanças, diretoria de marketing e diretoria de vendas. Nesse caso, a referida organização definiu sua estrutura com base na departamentalização funcional.

Comentário:

A departamentalização utilizada na questão enfatiza as áreas de especialização funcional da administração (pessoal, finanças, marketing, etc.). Trata-se, portanto, da departamentalização funcional.

GABARITO: Certo.

23. (CESPE/FUB/Administrador/2015) As vantagens de uma organização do tipo matricial incluem flexibilidade, adaptabilidade e princípio da unidade de comando.

Comentário:

A organização matricial não apresenta como característica o respeito ao princípio da unidade de comando. Ao contrário, ela permite que um mesmo funcionário tenha mais de um chefe simultaneamente.

GABARITO: Errado.

24. (CESPE/FUB/Administrador/2015) Ação de delegação corresponde ao ato administrativo que promove a transferência de atribuições de uma unidade organizacional para uma unidade subordinada, com consequente alteração dos regimentos internos da organização. Nesse caso, a unidade subordinada fica responsável, perante a organização, pelas novas atribuições.

Comentário:

Delegação é a transferência de autoridade para realização das tarefas de um chefe para seus subordinados, não tendo nada a ver com o blá-blá-blá elaborado pelo examinador nessa questão.

GABARITO: Errado.

25. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2015) Em uma organização com estrutura matricial, um empregado, na realização de suas atribuições de atendimento, responde hierarquicamente aos seus superiores de unidades distintas, de modo simultâneo, para que as demandas de atendimento sejam cumpridas.

Comentário:

A estrutura matricial permite que o funcionário tenha dois chefes ao mesmo tempo, por isso o funcionário deve responder aos seus superiores de unidades distintas ao mesmo tempo!

GABARITO: Certo.

26. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2015) Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico, encadeado e confortável por parte das pessoas é exemplo de departamentalização, que é um elemento da estrutura organizacional.

Comentário:

A divisão do trabalho é parte da especialização do trabalho. A departamentalização, por sua vez, é o agrupamento do trabalho em unidades organizacionais para que o mesmo possa ser realizado de maneira lógica e estruturada.

GABARITO: Errado.

27. (CESPE/Telebrás/Analista Superior - Administrativo/2015) As organizações são formadas por grupos de pessoas que buscam, deliberadamente, realizar um ou mais objetivos em comum, a partir da coexistência de duas formas de estrutura: a formal e a informal.

Comentário:

Essa questão mistura uma visão básica da administração com a compreensão sobre os tipos de estrutura, formal e informal.

De fato, a organização é definida como um conjunto de pessoas que busca a realização de objetivos em comum, e isso acontece de forma deliberada, e não "por sorte". Além disso, tanto a estrutura formal quanto a informal coexistem dentro desse grupo de pessoas, por isso a questão está correta.

GABARITO: Certo.

28. (CESGRANRIO/Petrobras/Engenheiro de Produção Júnior/2018) O desenho da estrutura organizacional tem por objetivo orientar a melhor divisão de trabalho de uma organização para aumentar seu desempenho, dadas as diretrizes estratégicas. Para esse desenho, foram concebidos tipos de estruturas que são indicadas a determinados contextos de atuação da organização.

Associe o tipo de estrutura organizacional à sua característica de funcionamento apresentadas abaixo.

I - Estrutura funcional

II - Estrutura divisional por produto

III - Estrutura divisional geográfica

IV - Estrutura divisional por mercado

P - Caso em que o marketing dita o agrupamento das tarefas e as divisões são em função dos grupos de clientes.

Q - Indicada a organizações para resolver problemas de controle associados à existência de muitos produtos, em diferentes localizações e diferentes clientes.

R - Tipo de estrutura na qual os profissionais e recursos de trabalho são agrupados por função e por produto simultaneamente, possuindo dois superiores hierárquicos.

S - Base da diferenciação horizontal, agrupando tarefas de mesma especialização.

T - Utilizada quando a organização tem dificuldades de coordenação do trabalho em função das exigências de cada local em que opera.

As associações corretas são:

a) I - P , II - Q , III - R , IV - T

b) I - P , II - Q , III - T , IV - S

c) I - S , II - Q , III - T , IV - P

d) I - S , II - R , III - P , IV - T

e) I - T , II - Q , III - S , IV - R

Comentário:

Vejamos cada item:

P) a questão trata de uma estrutura baseada em mercado, podendo ser departamentalização por mercado, cliente ou divisional por mercado, ou cliente.

Q) se o foco são os produtos, ou é departamentalização por produto ou é divisional por produto.

R) trata-se de estrutura matricial por produto (não é uma opção na questão).

S) É a essência da estrutura funcional.

T) o foco é geográfico: departamentalização geográfica/territorial ou divisional geográfica/territorial.

GABARITO: C

29. (CESGRANRIO/Petrobras/Administrador Júnior/2018) Quando se afirma que em determinada empresa há uma estrutura horizontal dominante projetada para a aprendizagem, isso significa que o seu projeto organizacional apresenta os seguintes elementos:

a) tarefas especializadas, hierarquia rígida e tomada de decisão centralizada

b) muitas equipes, comunicação face a face e tarefas compartilhadas

c) hierarquia menos rígida, muitas normas e comunicação vertical

d) submissão hierárquica, padronização de normas e relatórios periódicos

e) papéis limítrofes, alta especialização e amplitude de controle

Comentário:

Subjetividade pura. O que é "estrutura horizontal dominante projetada para aprendizagem"? Não há uma resposta única, objetiva sobre isso. Você teria que pensar em uma estrutura horizontal, voltada para processos integrados, mais flexível, voltada para o trabalho em equipe, melhoria contínua, comunicação fluindo bem, poucas regras, normas e hierarquia e compartilhamento de tarefas e responsabilidades, tudo com o objetivo de permitir um bom funcionamento dos processos, com possibilidade de aprendizagem através da melhoria contínua.

Considerando tudo isso, a única alternativa que faz sentido é a letra B.

GABARITO: B.

30. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Adimnistração/2016) Uma empresa do setor de serviços apresenta as seguintes características: suas atividades são realizadas por tempo determinado e para um propósito definido; as atribuições dos empregados são temporárias; o pessoal designado às tarefas é realocado a outras atividades quando estas acabam; sua estrutura é simples e flexível e adaptável às mudanças a cada novo contrato firmado; há unidade de comando.

Com base nessas características, verifica-se que a estrutura dessa empresa é

a) matricial

b) funcional

c) departamental

d) divisional geográfica

e) por projetos

Comentário:

A questão traz a essência da estrutura com base em projetos: temporários até atingir seu propósito, flexível, adaptável, etc.

As demais opções não possuem relação com o comando.

GABARITO: E.

31. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) O diretor deseja alterar a estrutura da empresa para aumentar a amplitude de controle e diminuir níveis hierárquicos. Segundo sua visão, era muito caro e ineficiente manter um número grande de gestores com poucos subordinados.

Dessa forma, após a mudança promovida pelo gestor, a empresa passará a apresentar uma estrutura organizacional

a) aguda

b) obtusa

c) vertical

d) horizontal

e) dependente

Comentário:

Questão interpretativa. A reestruturação proposta aumenta a amplitude de controle e o diminui o número de níveis hierárquicos, ou seja, a organização passa a terá mais funcionários trabalhando em equipes no mesmo nível hierárquico. A organização deixa de ser alta e magra para ser baixinha e gordinha em sua estrutura, o que equivale a dizer que ela passou por um processo de redução de sua verticalidade e maior horizontalização.

GABARITO: D.

32. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016 – adaptada) O novo diretor da empresa anunciou que faria uma reestruturação organizacional e que, a partir do próximo ano, os funcionários receberiam instruções a respeito de suas novas alocações. Ele acreditava que era necessário diferenciar melhor as funções dos funcionários a partir de suas especializações. Sua intenção era de que a empresa adotasse uma estrutura funcional, capaz de fazer efetivamente tal diferenciação.

Dentre os departamentos abaixo, aquele que representa a estrutura funcional desejada é a:

a) gerência norte / gerência nordeste / gerência centro-oeste

b) divisão de sistemas / divisão de equipamentos / divisão de serviços.

c) gerência clientes grandes / gerência clientes pequenos / gerência clientes médios.

d) gerência manufatura 1 / gerência manufatura 2 / gerência manufatura 3

e) gerência de produtção / gerência financeira / gerência de vendas.

Comentário:

Vejamos:

a) geográfica

b) divisional

c) clientes

d) processos

e) funcional – é o gabarito.

GABARITO: E.

33. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) Uma empresa do setor de energia tem uma administração centralizada, possuindo diversos níveis hierárquicos (diretoria, gerência, supervisão, etc.). Seus departamentos são divididos por especialidades: finanças, produção, marketing, logística, comercial, entre outras, e cada funcionário responde a um único chefe.

Essa empresa acima descrita tem uma estrutura hierárquica

a) funcional

b) divisional

c) matricial

d) por projeto

e) por processo

Comentário:

A estrutura organizacional que cria departamentos com base na especialização do conhecimento é a funcional.

GABARITO: A.

34. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental para a dinâmica do fluxo de trabalho.

Assim sendo, na escolha de seu modelo estrutural, as organizações optam por:

a)um modelo orgânico caracterizado por extensa departamentalização, elevada formalização e centralização quando se preocupam com a participação de seus funcionários.

b)uma estrutura matricial agrupando as tarefas em departamentos funcionais e centralizando a autoridade quando querem manter uma elevada especialização e formalização.

c)uma departamentalização de acordo com o produto ou serviço quando querem que aumente a interação e a comunicação entre os colaboradores que produzem produtos iguais ou prestam o mesmo serviço.

d)uma departamentalização por cliente ou por mercado quando grupos importantes de clientes diferem substancialmente uns dos outros e há mais especialização de processos e integração de colaboradores.

e)uma grande amplitude de administração para manter o controle mais de perto sobre os colaboradores e ficar em contato com as operações diárias do fluxo de trabalho.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa, para a qual seria possível formular incontáveis respostas diferentes. Sabendo disso, é preciso analisar cada uma das alternativas com calma e atenção:

A) errada. Um modelo orgânico não possui tanta formalização e centralização, tampouco muita departamentalização. Trata-se de modelo mais flexível e adaptável ao contexto.

B) errada. Ou é estrutura matricial ou possui departamentos funcionais.

C) perfeita!

D) errada. Se há especialização de processos, a departamentalização por cliente não resolverá, pois o foco será o cliente ou grupo, e não o processo especializado.

E) errada. Ter grande amplitude de controle significa, nas organizações modernas, maior descentralização, menos controle sobre os trabalhadores.

GABARITO: C.

35. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) Uma estrutura horizontal que organiza os colaboradores em torno de processos centrais possui a(s) seguinte(s) característica(s):

a)a estrutura é criada em torno de tarefas ou funções para que os limites interdepartamentais sejam eliminados.

b)a tomada de decisão centralizada, muitas normas, poucas equipes e sistemas de subordinação são dominantes nessa estrutura.

c)os donos dos processos têm responsabilidade total sobre cada processo central, e há uma cultura de colaboração focada em melhoria contínua.

d)os indivíduos são a base do projeto e do desempenho organizacional, favorecendo o conhecimento técnico e o desenvolvimento de habilidades.

e)os limites claros entre os departamentos funcionais contribuem para que os colaboradores assumam uma visão mais ampla das metas organizacionais.

Comentário:

Se a estrutura é por processos, ela é claramente horizontal e integrada, sendo que os executores do processo possuem responsabilidade sobre eles. Além disso, espera-se colaboração para que o processo possa funcionar bem, além de continua melhoria do processo.

GABARITO: C.

36. (FCC/SEFAZ-BA/Auditor – TI/2019) Entre os tipos de estrutura organizacional apontadas correntemente pela literatura, destaca-se a denominada divisional, a qual

A é estruturada a partir e em função de projetos, contando, assim, com estruturas transitórias e com alto grau de flexibilidade para realocação de atividades e de pessoal.

B se diferencia da estrutura funcional em face da divisão de trabalho por tarefas e não por setores, substituindo o organograma pelo fluxograma.

C é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas.

D se caracteriza pela rigidez, sendo estruturada de forma hierárquica e centralizada, com comando vertical e apuração de resultados financeiros a partir de um único centro de custos.

E se diferencia dos demais modelos organizacionais pela departamentalização exclusivamente pelo critério de produção, com o estabelecimento de uma cadeia de atividades vinculada à divisão das etapas identificadas.

Comentário:

A estrutura divisional é aquela que cria “divisões” do grupo organizacional, cada uma atuando como uma empresa em separado, com suas próprias áreas de finanças, marketing, etc., permitindo-se ter suas próprias estratégias e também sua própria apuração de lucros e prejuízos. A única alternativa condizente com isso é a letra C.

GABARITO: C.

37. (FCC/Prefeitura do Recife/Analista/2019) Considere que uma determinada organização tenha adotado, como modelo de estrutura organizacional, uma estrutura matricial. Isso significa que, entre outras características, tal organização

A é descentralizada no que concerne à atuação operacional, com presença de filiais ou sucursais, porém centraliza sua apuração de resultados na unidade matriz.

B possui centros de resultados ou órgãos vinculados a projetos, com duração limitada à duração de tais projetos, e outros órgãos de apoio, estes últimos de natureza permanente.

C é departamentalizada pelo critério geográfico, com centros de custo vinculados ao perfil da clientela correspondente e, portanto, de natureza mutável.

D é departamentalizada pelo critério de produção, com subdivisão em área fim e área meio, estas últimas de natureza não permanente.

E é fortemente centralizada, ao contrário do modelo divisional, não comportando departamentalização ou instituição de centros de custos com autonomia para apuração de resultados.

Comentário:

A estrutura matricial é aquela que apresenta dupla subordinação, sendo geralmente por projeto e funcional ao mesmo tempo.

Como sempre digo: quando a estrutura matricial aparecer com definição ligada unicamente a projetos e funcional, pode aceitar como correto.

Foi exatamente o que aconteceu nessa questão: o critério matricial foi definido a partir da relação entre projetos e órgãos de apoio (funcionais). Mencionou-se ainda os “centros de resultado” contábeis que se associam tanto aos projetos quanto aos critérios funcionais, neste caso.

Esta última parte veio apenas para confundir: o centro de resultados estará associado ao critério utilizado, nada mais, nada menos.

GABARITO: B.

38. (FCC/Prefeitura do Recife/Assistente/2019) Entre os diferentes tipos de estrutura organizacional, aquela inspirada em Alfred Sloan e cujo exemplo mais emblemático é a aplicação, nos anos 1950, na General Motors, corresponde à estrutura

A Matricial, caracterizada pela segregação de atividades administrativas das operacionais, ligadas a partir dos denominados centros de comando.

B Divisional, caracterizada pela criação de órgãos que operam com relativa autonomia, denominados centro de resultados.

C Sistêmica, com a conjugação de diferentes atribuições, técnicas e administrativas, em órgãos de competência geral e ampla.

D Funcional, com órgãos permanentes e temporários, estes últimos vinculados à duração de projetos estratégicos.

E Estrutural, pautada pela divisão racional do trabalho, com unidades que atuam de forma sequencial e interdependente, sem qualquer grau de autonomia.

Comentário:

A estrutura cuja utilização foi feita pela GE na década de 1950 foi a Divisional.

Mesmo que você não se lembrasse disso, seria possível responder à questão – era só ler as alternativas e ver a única cujo conhecimento mencionado faz sentido – que é justamente a letra B.

GABARITO: B.

39. (FCC/Prefeitura do Recife/Analista/2019) No que tange aos modelos de estruturas organizacionais, aquele descrito pela literatura como divisional apresenta, como uma de suas principais características e traço diferenciador em relação ao modelo funcional,

A) existência de órgãos com duração temporária vinculada a projetos, que passam a ser o foco principal de atuação da organização.

B) departamentalização por clientela geográfica, abandonando o modelo focado apenas na separação por funções ou atividades.

C) existência de unidades que atuam com relativa autonomia, denominadas centros de resultados, onde são apurados os lucros ou prejuízos respectivos.

D) departamentalização por produto no primeiro nível da organização e por clientela nos níveis intermediários e operacionais.

E) mutabilidade da estrutura em face das mudanças ocorridas no ambiente em que a organização atua, buscando a integração ao sistema em que está inserida.

Comentário:

A estrutura divisional é aquela que cria “divisões” do grupo organizacional, cada uma atuando como uma empresa em separado, com suas próprias áreas de finanças, marketing, etc., permitindo-se ter suas próprias estratégias e também sua própria apuração de lucros e prejuízos. A única alternativa condizente com isso é a letra C.

GABARITO: C.

40. (FCC/DPE-AM/Analista/2018) Uma empresa do ramo de logística optou, em função das características de seu negócio e do mercado em que atua, pela criação de diversas unidades situadas em diferentes localidades, todas operando autonomamente, caracterizadas como centros de resultado, inclusive com as respectivas apurações de lucro ou prejuízo. A estrutura adotada pela referida empresa é de natureza

A) regionalizada.

B) divisional.

C) organizacional.

D) delegada.

E) racionalizada.

Comentário:

Achei a questão muito bem-feita.

Veja só: num primeiro olhar, ficamos com a impressão de que é uma departamentalização por território (e "regionalizada" poderia ser uma resposta), mas vem o detalhe: cada unidade funciona autonomamente e apura seus lucros e prejuízos próprios. Ou seja: cada regional é uma empresa por si só. Trata-se, portanto, de uma estrutura divisional por região/território!

GABARITO: B.

41. (FCC/ALESE/Técnico Legislativo – Administração/2018) Entre os diferentes tipos de estrutura organizacional pode-se citar a estrutura funcional, que possui como característica

a) a apuração de lucros ou prejuízos para cada unidade ou região da organização, de forma descentralizada.

b) a departamentalização segundo as funções de produção, comercialização, finanças e administração.

c) a existência de centros de resultados, que se apresentam como estruturas individualizadas e com autonomia gerencial.

d) o foco em projetos, com órgãos ou unidades cuja existência está atrelada apenas ao prazo de duração do projeto correspondente.

e) a flexibilidade estrutural, sem departamentalização ou segregação de atividade, buscando maior eficácia no alcance de resultados.

Comentário:

A estrutura funcional é baseada nas funções da administração, conforme alternativa B.

GABARITO: B.

42. (FCC/TRT17/AJ – Psicologia/2018) É uma característica dominante do tipo de estrutura organizacional denominada Divisional:

a) horizontalização das estruturas, com relativa autonomia de gestão, porém com centralização da apuração de custos e resultados.

b) existência de órgãos ou unidades vinculados a projetos, dotados de independência em relação aos órgãos centrais.

c) autonomia de unidades, qualificadas como centros de resultado, que apuram lucros ou prejuízos autonomamente.

d) departamentalização por áreas geográficas, visando maior capilaridade, com descentralização de custos e centralização de apuração de prejuízos.

e) departamentalização por clientela, com desenvolvimento de projetos autônomos e órgãos cuja existência se limita ao tempo de execução do projeto.

Comentário:

A essência da estrutura divisional é que ela apresenta repetição de funções em cada divisão, já que cada uma dessas divisões é tida como uma empresa em separado, com contabilidade, finanças, e até mesmo estratégias próprias.

Por tais razões, a única possibilidade de gabarito condizente com a realidade está na letra C.

GABARITO: C.

43. (FCC/DETRAN-MA/Analista de Trânsito/2018) Entre os diferentes tipos de estruturas organizacionais, podem ser apontadas a estrutura divisional e também o modelo de estrutura matricial. Este último, embora baseado no modelo divisional, apresenta, como um de seus traços distintivos,

a) ser baseado no conceito de projeto, que constitui um centro de resultado, ou, sob outro prisma, uma unidade (órgão) da estrutura, com duração limitada ao tempo do projeto.

b) ser organizado por departamentos pelo critério funcional, apenas nos primeiros níveis, consistentes em: produção, comercialização, finanças e administração.

c) a divisão geográfica, com filiais e sucursais, ligadas organicamente à matriz, porém com autonomia gerencial, salvo nos aspectos financeiros.

d) o fato de apurar lucros ou resultados dentro de um mesmo sistema contábil, utilizado para todo o conjunto da empresa, sem qualquer divisão por centros de resultado.

e) a ausência de departamentalização, baseando-se na alocação de diferentes funções da organização em um único centro de resultados, como forma de irradiar conhecimento para toda a organização.

Comentário:

A questão começa mal, pois seu comando apresenta a estrutura matricial como uma variação da divisional, quando a literatura não trata dessa forma. Ainda assim, já que a banca usa essa interpretação, leve isso para a sua prova!

No mais: matricial é tipicamente por projeto (apesar de outras possibilidades) e foi isso que foi cobrado.

GABARITO: A.

44. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Processo Legislativo/2018) A Teoria Contingencial ou Teoria da Contingência, ao abordar as alternativas para a estrutura organizacional e estilo gerencial, apresenta, entre os seus postulados, que

a) as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, como o ambiente em que se encontra a organização, não existindo, assim, um único modelo ideal.

b) existe sempre uma única maneira correta de estruturar a organização, que deve ser buscada a partir de um diagnóstico institucional.

c) é impossível prever o momento da ocorrência das contingências envolvidas na atuação da organização, razão pela qual devem ser criadas tantas áreas quanto necessárias ao correspondente equacionamento.

d) a atuação do administrador é sempre de meios e não de fins, sendo esta contingência que dificulta uma abordagem sistêmica da organização.

e) as organizações devem ser departamentalizadas a partir do primeiro nível, em uma cadeia escalar de responsabilidades.

Comentário:

A teoria da contingência preconiza, no que diz respeito à estrutura organizacional, que ela pode ser orgânica ou mecanicista, precisando se adaptar às variáveis que se apresentarem na prática, sobretudo à natureza do ambiente no qual estão inseridas.

Sabendo disso, você já veria que a única alternativa correta está na letra A.

GABARITO: A.

45. (FCC/AL-MS/Biblioteconomista/2016) Considere o organograma abaixo.



Uma das vantagens do tipo de estrutura organizacional representada é a de

a) integrar órgãos e atividades relacionadas.

b) favorecer a centralização nas decisões.

c) garantir uma autoridade única.

d) ser indicada para utilização em pequenas organizações.

e) possibilitar maior ponderação nos processos decisórios.

Comentário:

Trata-se de uma representação que pode ser entendida como estrutura funcional (conforme Chiavenato), mas também pode ser interpretada como matricial, dada a dupla subordinação que é representada. Neste caso específico, e sabendo que historicamente a FCC cobra essa figura como sendo de estrutura funcional, analisemos as alternativas:

a) certo. Na estrutura funcional as pessoas respondem a diferentes chefes ao mesmo tempo, de maneira integrada.

b) errado. Estruturas funcionais favorecem a descentralização, e não o contrário.

c) errado. Estruturas funcionais não possuem autoridade única.

d) errado. Estruturas funcionais são mais complexas, por isso é possível afirmar que não são recomendáveis para organizações pequenas.

e) errado. Os processos decisórios realmente não são bem ponderados, já que as interações são complexas e fica mais difícil considerá-las.

GABARITO: A.

46. (FCC/TRF3/AJAA/2016) Considere que determinada organização tenha optado por agrupar suas atividades concentrando em um mesmo órgão aquelas da mesma natureza ou especialidade, contemplando, por exemplo, departamento de contabilidade, de vendas e de pessoal. O critério de departamentalização adotado pela referida organização é:

a) o funcional.

b) por produtos.

c) por clientela.

d) o estrutural.

e) o finalístico.

Comentário:

Questão bem simples, pois bastava saber uma parte essencial do conteúdo: que a departamentalização baseada em especialidades técnicas é a funcional.

GABARITO: A.

47. (FCC/PGE-MT/Analista – Administrador/2016) Existem diferentes formas de agrupar as atividades de uma organização em órgãos, o que corresponde aos denominados critérios de departamentalização. O critério segundo o qual todas as atividades relacionadas a uma determinada atividade, ou seja, de uma mesma especialidade, são alocadas em um mesmo órgão é denominado

a) Organizacional.

b) por Produto.

c) Segmentado.

d) por Clientela.

e) Funcional.

Comentário:

Questão bem simples, pois bastava saber uma parte essencial do conteúdo: que a departamentalização baseada em especialidades técnicas é a funcional.

GABARITO: E.

48. (FCC/AL-MS/Agente de Apoio Legislativo/2016) Edgar Schein define organização como a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade. (apud Francisco Lacombe. In: Teoria Geral da Administração, Saraiva, p. 21). A literatura aponta diferentes modelos de estrutura organizacional, entre as quais a denominada Estrutura Matricial, que tem, entre suas características,

a) existência de órgãos com duração limitada a determinado projeto.

b) criação de órgãos de forma aderente à matriz de riscos do negócio.

c) um órgão central ao qual se vinculam os órgãos setoriais.

d) departamentalização por matriz de especialidades.

e) existência de órgãos de primeiro nível, encarregados de produção e comercialização.

Comentário:

A estrutura matricial é aquela que é feita com a mistura de dois tipos de departamentalização, criando dupla subordinação. Tipicamente envolve projetos, mas isso não é obrigatório. Infelizmente a banca considerou que a matricial necessariamente possui órgãos ligados a projetos. Ainda assim, era possível acertá-la, pois não havia nenhuma outra possibilidade de resposta que passasse sequer perto do que é uma estrutura matricial.

GABARITO: A.

49. (FCC/TRT15/Analista Judiciário - Odontologia/2015) Sobre as estruturas organizacionais, considere:

I. O grupamento das atividades de uma entidade em órgãos é efetuado de acordo com critérios de departamentalização que, entre outros, podem ser: por produtos, por clientes ou por área geográfica.

II. Dentre as relações formais verificadas na estrutura organizacional de uma instituição, pode-se citar a autoridade de linha, ou seja, aquela exercida pelo chefe de um órgão diretamente sobre seus subordinados.

III. A denominada estrutura matricial, descrita por Fayol, pressupõe, no primeiro nível de departamentalização, as funções de produção, comercialização, finanças e administração.

Está correto o que consta APENAS em

a) II e III.

b) I e III.

c) I e II.

d) III.

e) I.

Comentário:

Vamos ver cada um dos itens:

I) Certo. Existem diferentes critérios de departamentalização, e os critérios mencionados são todos corretos.

II) Certo. Um dos pontos importantes na estrutura é a autoridade em linha, corretamente descrita pela questão.

III) Errado. Essa alternativa exige que você conhecesse também o princípio da autoridade única de Fayol (unidade de comando), que está relacionado com a Teoria Clássica da Administração (assunto de Teoria Geral da Administração). Para este princípio não é possível haver dupla subordinação (como acontece na estrutura matricial). Esse é um item sem pé nem cabeça.

GABARITO: C.

50. (FCC/CNMP/Técnico do CNMP/2015) Sobre estrutura organizacional, é correto afirmar:

a) O grau de descentralização é outra decisão importante no delineamento da estrutura; quanto mais centralização maior será a falta de coordenação e controle.

b) A formalização, explicitada em manuais de organização que descrevem níveis de autoridades e responsabilidades dos vários departamentos, assegura que, na operação, não exista a estrutura informal.

c) A unidade de comando, princípio da administração clássica, é aplicada em todos os tipos de estrutura quando feito processo de departamentalização.

d) A definição precisa de direitos e obrigações dos membros da organização traduzidas em funções bem delineadas é uma característica de organizações mecanicistas.

e) Um dos pontos a observar na estrutura é a amplitude de controle. Quanto menor a amplitude de controle, menor o número de níveis hierárquicos.

Comentário:

Questão bem formulada. Vamos ver cada uma das alternativas:

A) Errada. De fato, descentralização e centralização são elementos importantes a serem decididos. Apesar disso, quanto maior a centralização maior será a possibilidade de controle pelos níveis mais elevados da organização.

B) Errada. Não tem sentido afirmar que a formalização assegura a inexistência de uma organização informal, pois ela sempre existirá em algum grau.

C) Errada. Um exemplo onde o princípio não é aplicável é a departamentalização matricial.

D) Certa. Está corretíssima, é isso mesmo!

E) Errada. Na verdade, quanto menor a amplitude de controle, maior será a cadeia de comando, para um mesmo número de funcionários.

GABARITO: D.

51. (FCC/Técnico do CNMP - Administração/2015) A estrutura organizacional por Projetos apresenta como vantagem:

a) possibilita economia pelo uso racional dos equipamentos.

b) predispõe todos os participantes da organização para a tarefa de satisfazer os clientes.

c) forma efetiva para conseguir resultados em problemas complexos.

d) economias de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa.

e) permite fixar a responsabilidade pelo desempenho no comportamento regional ou local.

Comentário:

A departamentalização por projetos apresenta como principais vantagens: esforços convergentes, recursos alocados temporariamente, possibilidade de desenvolvimento de produtos e soluções complexas. É uma forma de lidar com a complexidade de fazer coisas novas.

GABARITO: C.

52. (FCC/Analista do CNMP - Gestão Pública/2015) Sobre estrutura organizacional e tipos de departamentalização, é correto afirmar que a

a) estrutura por Processos tem como vantagens: especialização do trabalho, maior satisfação das pessoas, maior concentração e utilização dos recursos especializados.

b) estrutura Matricial implica a utilização de pessoas de alta qualificação e a quebra do princípio da unidade de comando, de Taylor.

c) grande desvantagem da estrutura por Produto ou Serviço é a facilidade na análise dos resultados (os mais variados) e na coordenação das atividades-meio e atividades-fim para a realização do produto ou serviço.

d) estrutura por Clientela tem, como exemplo, as instituições que cuidam do menor, do índio e dos imigrantes.

e) vantagem da estrutura Funcional está no fato de proporcionar uma maior integração entre departamentos, facilitando a gestão por processos.

Comentário:

Vejamos cada alternativa:

A) Errada. Não tem nenhuma relação com as vantagens da estrutura por processos.

B) Errada. Toda errada. Matricial usa pessoas em dupla subordinação, rompendo com o princípio da Unidade de Comando de Fayol (e não de Taylor, como apontado pela questão).

C) Errada. Não tem relação nenhuma com a departamentalização por produto/serviço.

D) Certa. Um exemplo diferente de departamentalização por cliente, mas que está certo.

E) Errada. Ao contrário: a estrutura funcional gera mais desintegração entre os departamentos.

GABARITO: D.

53. (FUNRIO/IF-BA/Administrador/2016) _____ é uma função da administração responsável pela distribuição de tarefas e recursos pelos membros e unidades da empresa e estabelecimento dos mecanismos de comunicação entre eles, enquanto a _____ refere-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas para alcançar um objetivo, bem como específica os papeis, as relações e os procedimentos organizacionais que possibilitam uma ação coordenada de seus membros. Organizar envolve dois aspectos de tomada de decisões antagônicos, mas inter-relacionados: _____ e_____. Ela precisa dividir-se em departamentos, se especializar, assim como integrar e coordenar os esforços de todos para atingir seus objetivos. O resultado final desses processos é o _____. (SOBRAL, 2013)

Assinale a alternativa que melhor completa as lacunas.

a) organização; estrutura organizacional; diferenciação; integração; desenho da estrutura organizacional.

b) estrutura organizacional; organização; coordenação; integração; organograma.

c) organização; estrutura organizacional; diferenciação; coordenação; desenho da estrutura organizacional.

d) estruturação organizacional; desenho da estrutura organizacional; diferenciação; coordenação; organograma.

e) organização; estrutura organizacional; integração; coordenação; desenho da estrutura organizacional.

Comentário:

Essas questões de preenchimento de lacunas podem ser bem chatas, mas essa era bem tranquila.

Além de exigir que você conhecesse sobre dentro de que processo está a estrutura organizacional (organização), ela pedia ainda que você conhecesse a integração e a diferenciação. Os elementos para preenchimento eram:

Organização

Estrutura organizacional

Integração

Diferenciação

Desenho da estrutura organizacional.

Como não houve variação dos elementos, a questão se tornou relativamente fácil, pois basta preencher as lacunas de maneira coerente, o que só é possível na alternativa A.

GABARITO: A.

54. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) A amplitude administrativa representa o número de empregados que se devem reportar a um administrador, ou seja, o quanto um administrador deve monitorar estreitamente seus subordinados. Dessa forma, é correto afirmar que as organizações achatadas e horizontalizadas possuem, dentre outras, a seguinte característica:

a) inúmeros níveis administrativos.

b) hierarquia alta.

c) base afastada do topo da organização.

d) comunicação lenta e com distorções.

e) níveis mais baixos próximos da cúpula.

Comentário:

Com maior achatamento e horizontalização, têm-se poucos níveis hierárquicos, a base organizacional próxima do topo, a comunicação mais rápida e ágil.

Assim, a única alternativa correta é a letra E.

GABARITO: E.

55. (FGV/Prefeitura de Niterói/Analista/2018) O conceito de estrutura organizacional tem relação com divisão de cargos e atividades. Supondo que uma sociedade empresária deseje maximizar a autoridade do gerente de projetos, seria adequado que ela adotasse uma estrutura organizacional

A funcional.

B linear.

C por desempenho.

D projetizada.

E por clientes.

Comentário:

Questão bem direta: se o objetivo é dar autoridade ao gerente de projetos, a estrutura deve ser baseada em projetos!

GABARITO: D.

56. (FGV/Câmara de Salvaddor – BA/Analista/2018) A estrutura organizacional é representada pelo organograma, no qual se encontram diversas informações, como a divisão do trabalho, a cadeia de comando e a comunicação organizacional.

O organograma no qual se encontram abaixo da Presidência as unidades de trabalho especializadas, como Direção de Marketing, Direção de Finanças, Direção da Produção e Operações, e Direção de Recursos Humanos, caracteriza uma organização:

A por produto;

B funcional;

C por clientes;

D gerencial;

E departamental.

Comentário:

Se os departamentos são organizados com base na especialidade administrativa, conforme o exemplo dado pela questão, temos uma aplicação direta da departamentalização funcional.

GABARITO: B.

57. (FGV/AL-RO/Analista/2018) As estruturas organizacionais são representações formais da divisão de responsabilidades e hierarquia de uma organização.

Em relações às estruturas organizacionais contemporâneas, é correto afirmar que se evidencia uma tendência de

A especialização cíclica.

B associação formal.

C horizontalização hierárquica.

D centralização decisória.

E controle procedimental.

Comentário:

Questão mais interpretativa. A tendência atual é de organizações com cada vez mais participação dos funcionários nas decisões, redução dos níveis hierárquicos, empoderamento e horizontalização. Essas são apenas algumas tendências, que já nos levam à resposta na letra C.

GABARITO: C.

58. (FGV/AL-RO/Assistente/2018) A estrutura matricial se caracteriza como um modelo de departamentalização organizacional que é frequentemente adotada em contextos de alta instabilidade, formando equipes temporárias para cada tipo de tarefa.

Assinale a opção que apresenta uma desvantagem desse modelo.

A A perda da cooperação entre os departamentos.

B A dificuldade de coordenação causada pela autoridade dual.

C A rigidez processual causada pelo controle excessivo.

D A inibição do conflito construtivo no ambiente organizacional.

E A limitação dos objetivos organizacionais, disputados por cada área funcional.

Comentário:

A principal desvantagem da estrutura matricial está ligada à dupla subordinação, que gera conflito de papéis do próprio indivíduo e dificuldade de coordenação dos trabalhos, conforme apresentado pela alternativa B.

Poderíamos pensar ainda em outras desvantagens, como algum grau de perda de eficiência, dificuldade de planejar o uso dos recursos humanos, dificuldade no controle e responsabilização individual, etc., mas tudo isso vai além do necessário para essa questão.

GABARITO: B.

59. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Assistente Legislativo Municipal/2018) O processo de organização é pautado por alguns princípios ou elementos básicos, formulados por autores como Fayol e Weber.

O número de subordinados pelos quais um gestor é responsável e que determina, no processo de organização, formatos mais verticais ou horizontais das estruturas organizacionais é conhecido como:

a) cadeia de comando;

b) amplitude de controle;

c) descentralização;

d) divisão do trabalho;

e) especialização horizontal.

Comentário:

Questão simples. O número de funcionários que se reportam diretamente a um dado chefe é chamado de amplitude de controle.

GABARITO: B.

60. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Um princípio básico do processo de organização diz respeito à definição do número de subordinados sob responsabilidade de cada gestor.

Esse princípio é conhecido como:

a) amplitude de controle;

b) nível de alçada;

c) especialização do trabalho;

d) departamentalização;

e) unidade de comando.

Comentário:

O princípio que trata do número de funcionários sob cada gestor é a amplitude de controle, sendo inversamente proporcional ao tamanho da cadeia de comando da organização.

GABARITO: A.

61. (FGV/IBGE/Analista – Análise de Projetos/2016) Uma empresa pública, ao fazer sua modelagem organizacional, optou por um grupamento em função dos resultados esperados, ou seja, pelos serviços/produtos gerados pelos seus processos.

Essa opção corresponde ao critério:

a) funcional;

b) geográfico;

c) processos;

d) projetos;

e) resultados.

Comentário:

Trata-se da departamentalização por produtos, que são os resultados dos processos da organização, daí "resultados" ter sido considerado o gabarito da questão.

GABARITO: E.

62. (FGV/TJ-PI/AJAA/2015) Uma empresa do setor químico redefiniu sua estrutura de funcional para matricial, de forma a acomodar equipes multidisciplinares para projetos estratégicos específicos. A antiga estrutura tem como vantagens em relação à nova:

(A) estímulo à visão global dos objetivos organizacionais e especialização organizacional;

(B) geração de economias de escala e maior cooperação entre departamentos;

(C) claro alinhamento de objetivos e decisão compartilhada;

(D) melhor capacidade de resposta ao ambiente e rapidez nas decisões;

(E) maior eficiência operacional e facilidade de responsabilização.

Comentário

Questão mais interpretativa. A estrutura matricial por projetos é caracterizada pela dupla subordinação do funcionário a um gerente funcional e um gerente por projetos. Com isso, a estrutura anterior termina sendo mais eficiente no trabalho funcional, apesar de não dar foco no projeto. Além disso, a estrutura tradicional terá menos conflitos, por conta da dupla subordinação da matricial, sendo mais fácil responsabilizar os gerentes, já que cada um tem sua equipe em separado.

É o que está na alternativa E.

GABARITO: E

63. **(IADES/CRC-MG/Auxiliar Administrativo/2015) Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992. Considerando que toda empresa possui dois tipos de estrutura – a formal e a informal –, é correto afirmar que a estrutura formal**

(A) flui de maneira horizontal.

(B) é planejada e formalmente representada pelo organograma.

(C) visa aos interesses pessoais dentro da organização.

(D) está sujeita a sentimentos.

(E) reduz a carga de comunicação entre os chefes.

Comentário:

A estrutura formal é aquela pensada para a organização por seus dirigentes, incluindo cargos, departamentalização, linha de comando, hierarquia, amplitude de controle, etc., sendo representada no organograma.

Com isso em mente, percebe-se que a alternativa correta é a letra B.

GABARITO: B.

64. (IADES/CRC-MG/Auxiliar Administrativo/2015) Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, da análise, da ordenação e do agrupamento das atividades, e dos resultados das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

OLIVEIRA, D. P. R. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006, com adaptações.

Acerca do exposto no texto quanto a estrutura organizacional, assinale a alternativa que indica as desvantagens da organização informal.

(A) Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias.

(B) Proporciona maior rapidez no processo decisório.

(C) Reduz a carga de comunicação dos chefes.

(D) Motiva e integra as pessoas da organização.

(E) Promove o conhecimento da realidade empresarial pelas chefias.

Comentário:

Questão simples, mas puramente interpretativa. Em primeiro lugar, observe que as letras B, D e E trazem aspectos que, se corretos, seriam vantagens, por isso já devem ser considerados errados. Vejamos as demais alternativas:

A) Faz sentido. A organização informal não é decidida pelos chefes, por isso eles podem desconhecer a realidade vivida dentro da própria empresa.

C) Não tem sentido. O fato de existirem relacionamentos informais faz com que os chefes tenham que se comunicar menos? Ao contrário, eles precisam se comunicar mais para entenderem o que está acontecendo!

GABARITO: A.

65. (FUNCAB/ANS/Técnico Administrativo/2016) A estrutura que combina duas formas de departamentalização, funcional com a departamentalização de produto ou projeto na mesma estrutura

organizacional; é uma estrutura híbrida e apresenta duas dimensões, com gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto, é denominada:

a) organização geográfica.

b) redes.

c) cadeia.

d) organização em grade.

e) linear.

Comentário:

A estrutura que combina dois tipos de departamentalização com dupla subordinação (como explicado pelo comando da questão) é a departamentalização matricial ou em grade.

GABARITO: D

66. (FUNCAB/ANS/Suporte Adm/2015) Na configuração das estruturas organizacionais, as atividades da empresa são agrupadas logicamente em órgãos, de acordo com critérios de departamentalização. O critério de departamentalização que permite uma visão totalmente voltada para o mercado, que aumenta a flexibilidade e permite um melhor atendimento da demanda, é denominado:

a) produto.

b) clientela.

c) geográfico.

d) de marketing.

e) funcional.

Comentário:

Questão interpretativa, mas simples. Claramente, a departamentalização que melhor se aproxima da demanda e do mercado atendido é aquela que se orienta diretamente para os clientes, ou seja, a departamentalização por clientela.

GABARITO: B.

67. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2016) As unidades departamentais e os níveis da estrutura de uma empresa são representadas graficamente em um

a) quadro de distribuição do trabalho.

b) cronograma.

c) organograma.

d) manual de descrição de cargos.

Comentário:

O gráfico que representa a estrutura organizacional, os departamentos e seus níveis é o organograma.

GABARITO: C.

68. (COMPERVE/UFERSA/Assistente em Administração/2016) Algumas empresas adotam hoje uma estrutura matricial, que normalmente contempla mais de um critério de departamentalização. Nesse tipo de estrutura, é possível combinar, por exemplo, a departamentalização funcional com a departamentalização por projetos. Quando utilizada, esse tipo de estrutura pode levar a uma

a) unidade de comando.

b) falta de aproveitamento do conhecimento especializado das pessoas.

c) dupla subordinação.

d) distribuição uniforme das pessoas nos projetos.

Comentário:

A estrutura matricial é aquela na qual um funcionário responde a dois chefes, ou seja, há dupla subordinação, evitando-se o princípio da unidade de comando.

GABARITO: C.

69. (COMPERVE/Prefeitura de Ceará Mirim – RN/Administrador/2016) A estrutura organizacional tradicional oferece importantes contribuições para o desenvolvimento das instituições. Uma dessas contribuições é

a)a formação da cadeia cliente-fornecedor, permitindo a visualização de todo o processo interno e externo.

b) o desenvolvimento dos trabalhos em equipes multidisciplinares.

c)a formação espontânea de grupos de pessoas que ocupam cargos diferentes na organização.

d)a organização das responsabilidades e dos níveis de autoridade.

Comentário:

Bastante interpretativa. Vejamos:

A) Errada. A estrutura organizacional não tem nada a ver com a relação cliente-fornecedor!

B) Errada. A criação de equipes pode não fazer parte da estrutura formal da organização (comumente não faz).

C) Errada. Grupos espontâneos não fazem parte da estrutura.

D) Certa. A estrutura permite que o nível das responsabilidades e autoridades sejam claramente estabelecidos (Esses fatores fazem parte da composição da estrutura!).

GABARITO: D.

70. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2015) A departamentalização de uma organização pode ser observada a partir de tipos de estrutura organizacional que possuem características distintas. A estrutura matricial

a) está fortemente sustentada na responsabilidade compartilhada, exigindo nível de confiança mútuo e dinamismo.

b) permite a organização das divisões, de acordo com cada produto ou serviço.

c) apresenta todas as atividades agrupadas por função comum.

d) consiste no agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações.

Comentário:

Questão mal feita, mas era possível respondê-la por eliminação. A estrutura matricial é aquela na qual um funcionário fica subordinado a dois chefes, sendo apropriada a ambientes dinâmicos. Vejamos:

A) Pode ser... a responsabilidade realmente é compartilhada entre dois chefes e é preciso que os membros sejam dinâmicos e confiem uns nos outros.

B) Errada. Não tem nada a ver.

C) Errada. Trata-se da estrutura funcional.

D) Errada. Trata-se da departamentalização territorial.

GABARITO: A.

71. (UFG/UFG/Administrador/2015) A linha de autoridade, que significa certa quantidade de autoridade, correspondente à posição hierárquica, significando também que níveis mais baixos de administradores devem sempre manter os níveis superiores informados das suas atividades de trabalho. Essa linha de autoridade está relacionada ao princípio da:

A) centralização.

B) cadeia escalar.

C) unidade de comando.

D) autoridade e responsabilidade.

Comentário:

Falar de linha de autoridade e posição hierárquica em relação a outras pessoas é o mesmo que falar em cadeia escalar. Relembremos os outros conceitos:

a) centralização – é o grau de poder que está restrito apenas aos níveis decisórios mais elevados.

c) unidade de comando – é um princípio da estrutura organizacional clássica (Teoria de Fayol) que diz que deveria haver apenas um chefe para cada funcionário.

d) enquanto autoridade significa a capacidade de emanar ordens, a responsabilidade é a obrigação de responder pela própria autuação, o que nada tem a ver com o comando da questão.

GABARITO: B.

72. (VUNESP/Câmara de Mogi das Cruzes-SP/Auxiliar de Apoio Administrativo/2017) É de fundamental importância conhecer e identificar a estrutura de poder da organização, visando compreender as relações de subordinação e hierarquia. A representação gráfica de uma estrutura formal é conhecida como

a) fluxograma.

b) histograma.

c) cronograma.

d) diagrama.

e) organograma.

Comentário:

A estrutura formal de uma organização é representada por meio de um gráfico chamado de organograma!

GABARITO: E.

73. (VUNESP/Câmara Municipal de Itatiba – SP/Analista de RH/2015) Uma estrutura organizacional que se caracteriza por uma grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa – ou poucas pessoas –, e pouca formalização, é chamada de estrutura

a) matricial.

b) complexa.

c) departamentalizada.

d) simples.

e) por tarefas.

Comentário:

A questão traz as características essenciais da chamada "estrutura simples" – aquela comumente adotada por pequenos negócios.

A alternativa A traz a estrutura matricial – que possui como característica a dupla subordinação. As demais, são pura conversa fiada.

GABARITO: D.

74. (VUNESP/Câmara Municipal de Jaboticabal – SP/Assistente Administrativo Júnior/2015) Organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa. Nele estão colocados(as)

a)áreas de atrito e de disputa de poder.

b)interfaces com outras organizações.

c)objetivos e os departamentos responsáveis.

d)canais de comunicação entre os órgãos.

e)estruturas hierárquicas e estratégias motivacionais.

Comentário:

O organograma da organização apresenta os órgãos e a linha hierárquica entre eles. Como a linha de comunicação segue a hierarquia na estrutura, considera-se como correta a alternativa D, e apenas ela.

As demais apresentam elementos que não estão no organograma.

GABARITO: D.

75. (VUNESP/CRO-SP/Assistente Administrativo/2015) Em uma estrutura organizacional, a delegação de autoridade possibilita, entre outros efeitos,

a) a centralização.

b) o enxugamento.

c) a funcionalização.

d) a especialização.

e) a descentralização.

Comentário:

A delegação de autoridade gera transferência de poder para a base da organização, ou seja, descentralização.

GABARITO: E.

76. (VUNESP/Câmara Municipal de Jaboticabal – SP/Agente de Administração/2015) A estrutura formal de uma organização é representada, invariavelmente, por meio de

a) um gráfico.

b) um organograma.

c) um diagrama.

d) uma representação.

e) um fluxograma.

Comentário:

A estrutura organizacional é representada por um gráfico específico, chamado de organograma.

E agora, como fica a vida quando a banca menciona “gráfico” e “organograma” como respostas possíveis? Eu optaria pelo mais específico, “organograma” que foi a resposta considerada correta.

GABARITO: B.

77. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUAC-UFCG)/2017) Quanto ao tipo de estrutura organizacional denominada de estrutura divisional, assinale a alternativa correta.

a)Agrega as tarefas em unidades semiautônomas, com forte descentralização. Seu mecanismo principal de coordenação é a padronização de resultados.

b)Agrega as tarefas com base na similaridade de funções. Seu mecanismo de coordenação principal é a supervisão hierárquica, somada a regras e planos.

c)É um tipo de estrutura configurado a partir da especialização profissional. Seu mecanismo principal de coordenação é a padronização de habilidades.

d)Agrega as tarefas com base na similaridade de funções. É também caracterizada por especialização do trabalho, alto grau de formalização e padronização do comportamento.

e)É um tipo de estrutura baseado em equipes de trabalho. É também caracterizado por descentralização e baixo grau de formalização do comportamento.

Comentário:

A estrutura divisional é aquela em que as unidades divisionais são praticamente autônomas entre si, cada uma sendo gerenciada como se fosse uma organização em separado, unidas apenas por traços estratégicos mais amplos e controle de resultados pelo grupo organizacional.

Além disso, também se caracteriza pela repetição de funções: cada divisão possui suas próprias áreas especializadas funcionais, tais como finanças, Rh, materiais, etc.

Considerando tudo isso, a única resposta possível está na alternativa A.

GABARITO: A.

78. (AOCP/Câmara de Maringá/Assistente Administrativo/2017) Quanto à organização de uma empresa, a que se refere a configuração vertical e horizontal de departamentos, autoridades e cargos?

a) Processo organizacional.

b) Método organizacional.

c) Estrutura organizacional.

d) Departamentalização.

e) Cadeia de comando.

Comentário:

A estrutura organizacional é que representa tanto horizontalmente quanto verticalmente os órgãos e áreas da organização, os cargos dos ocupantes, etc.

GABARITO: C.

79. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB-UFCG)/2017) A autoridade formal é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe. Qual é a contrapartida da autoridade?

a) Administração.

b) Coordenação.

c) Delegação.

d) Departamentalização.

e) Responsabilidade.

Comentário:

A contrapartida da autoridade é a responsabilidade pelas decisões.

GABARITO: E.

80. (AOCP/Câmara de Maringá/Assistente Administrativo/2017) Qual é a abordagem de departamentalização que pode ter variações estruturais baseadas em produtos/serviços, localização geográfica, clientela ou processos?

a) Funcional.

b) Híbrida.

c) Divisional.

d) Relacional.

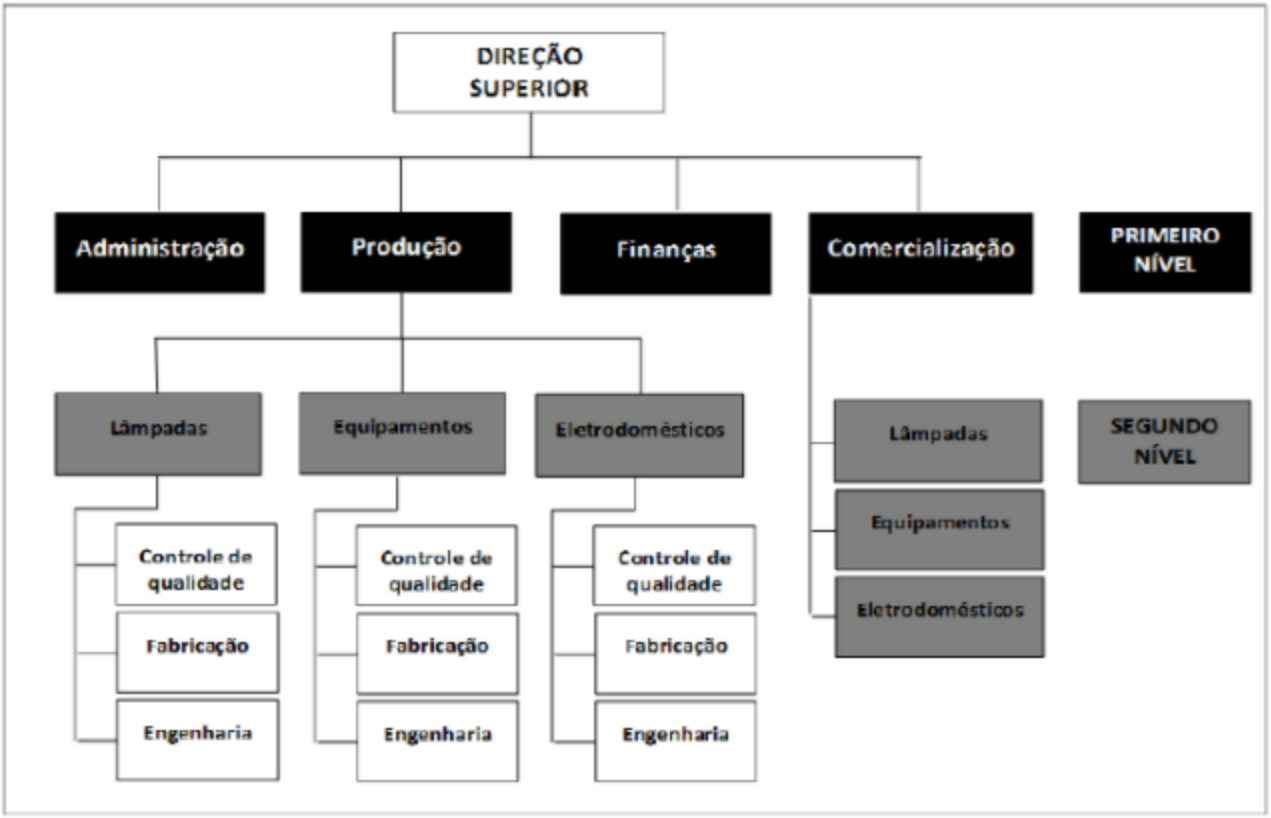
e) Matricial.

Comentário:

Em outras palavras, qual o tipo de organização que pode ser estruturada com base nos critérios apresentados no comando da questão? A divisional! Ela pode ser divisional por produto, por região, por clientes, por processos....

GABARITO: C.

81. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB-UFCG)/2017) Uma Empresa produz e vende lâmpadas, equipamentos elétricos e eletrodomésticos. Conforme o organograma apresentado a seguir, quais são os critérios de departamentalização observados, respectivamente, no primeiro e segundo níveis dessa empresa?



a) Processo e propósito.

b) Produto e serviço.

c) Absorção e usuário.

d) Trabalho e clientela.

e) Funcional e produto.

Comentário:

O primeiro nível apresenta departamentos com base em critério de especialização das tarefas realizadas – funcional.

O segundo nível, por sua vez, está claramente baseado nos produtos.

GABARITO: E.

82. (AOCP/CASAN/Assistente Administrativo/2016) Uma estrutura organizacional é uma forma de atribuir tarefas e de especializar os blocos de trabalho da organização. Assinale a alternativa que apresenta a base utilizada no processo de organizar as tarefas em blocos de trabalho.

a) Critérios de descentralização.

b) Critérios de terceirização.

c) Critérios de delegação.

d) Critérios de departamentalização.

e) Critérios de diferenciação.

Comentário:

A junção de tarefas em blocos (áreas de trabalho) é a essência daquilo que significa a departamentalização.

GABARITO: D.

83. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (CH-UFPA)/2016) Na estrutura organizacional das empresas, qual é o conceito que apresenta a hierarquia à qual todos estão submetidos, segundo princípios de cadeia escalar, autoridade e comando?

a) Conceito de staff.

b) Conceito de linha.

c) Conceito de setores.

d) Conceito de departamentos.

e) Conceito de horizontalização.

Comentário:

Autoridade e cadeia escalar fazem parte do conceito de linha. Os demais:

a) assessoria.

c) e d) são os agrupamentos de tarefas em áreas da organização.

e) trata-se da distribuição de tarefas entre áreas de um mesmo nível hierárquico.

GABARITO: B.

84. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) Uma das principais vantagens da estrutura organizacional por processos é a maior especialização de recursos alocados.

Comentário:

Uma das principais vantagens da estrutura por processos é o melhor uso de tecnologias, recursos e equipamentos. A banca encontrou algum autor que fala em "maior especialização dos recursos" e colocou na prova, buscando confundir os candidatos com a departamentalização funcional. Esse tipo de questão é uma pena, pois não diferencia o candidato que estudou do que não estudou, mas é incontestável.

GABARITO: Certo.

85. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A designação de responsabilidade para pessoas é a forma mais simples de estrutura organizacional.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa. Não cabe aprender nenhuma teoria que diga que a forma mais simples é essa ou aquela, pois vários autores podem dizer coisas completamente distintas. O importante é pensar: tem sentido que algum autor consultado pelo examinador, em algum momento, tenha entendido que a simplificação da estrutura pode chegar a um ponto em que a simples designação de responsabilidade é uma estrutura? Sim! Então marque correto!

GABARITO: Certo.

86. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A estrutura organizacional do tipo territorial consiste em atribuir a cada uma das unidades de trabalho a responsabilidade por uma função organizacional.

Comentário:

A estrutura territorial/geográfica diz respeito ao agrupamento do trabalho com base em critérios de localização geográfica, e não de especialização funcional (típico da departamentalização funcional).

GABARITO: Errado.

87. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A estrutura organizacional deve ser construída de acordo com as estratégias e os objetivos estabelecidos pela organização.

Comentário:

A estrutura organizacional de fato deve considerar os vários aspetos formais (como estratégias e objetivos), além dos aspectos informais da organização.

GABARITO: Certo.

88. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) Quando uma organização trabalha com o agrupamento de certo número de pessoas não diferenciáveis que têm a obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior, está utilizando a estrutura organizacional por projetos.

Comentário:

Se o agrupamento de pessoas é não diferenciável, subentende-se que trata-se de especialistas da mesma área, ou seja, a departamentalização é funcional.

GABARITO: Errado.

89. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A ordenação da empresa, do órgão ou da instituição é a disposição e a reunião de atividades e recursos, visando aos objetivos e resultados estabelecidos.

Comentário:

Questão diferente e interpretativa. Você teria que pensar que a criação de ordem (ordenação) é justamente isso: a estruturação, conforme definido pelo examinador.

GABARITO: Certo.

90. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) É característica das organizações lineares a presença de linhas de comunicação formais e de centralização das decisões.

Comentário:

As características apontadas realmente estão ligadas com as organizações em linha (lineares).

GABARITO: Certo.

91. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) Entre as vantagens da organização funcional, estão a diluição e a perda de autoridade de comando.

Comentário:

A organização funcional (e não a departamentalização funcional) realmente apresenta a característica de perda de autoridade de comando e diluição do comando, mas isso não é considerado uma vantagem!

GABARITO: Errado.

92. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) A departamentalização por produtos tem a vantagem de ser indicada para circunstâncias externas estáveis, com poucas mudanças.

Comentário:

A departamentalização por produtos tem a vantagem de ser indicada para circunstâncias instáveis, e não o contrário – como afirmado pelo examinador nessa questão.

GABARITO: Errado.

93. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) A departamentalização por clientela tem a desvantagem de poder deixar os demais objetivos da organização sacrificados em função da satisfação do cliente.

Comentário:

De fato, a departamentalização por clientes apresenta a desvantagem de que a organização pode sacrificar outros elementos em função dos clientes.

GABARITO: Certo.

94. (Quadrix/CRP – 2/Assistente Administrativo/2018) Quanto à estrutura organizacional, julgue os próximos itens.

I A organização linear baseia-se no princípio funcional, ou seja, no princípio da especialização. Suas características são: autoridade funcional ou dividida; linhas diretas de comunicação; descentralização das decisões; e ênfase na especialização.

II A organização funcional está baseada no princípio da unidade de comando. Suas características são: autoridade única com base na hierarquia; linhas formais de comunicação; centralização das decisões; e aspecto piramidal.

III A organização linha-staff, ou hierárquico-consultiva, é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional. Nela coexistem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria), mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados.

Assinale a alternativa correta.

a) Nenhum item está certo.

b) Apenas o item I está certo.

c) Apenas o item II está certo.

d) Apenas o item III está certo.

e) Todos os itens estão certos.

Comentário:

Vejamos cada um dos itens:

I) Errado. A organização linear baseia-se na unidade de comando e hierarquia.

II) Errado. A organização funcional baseia-se na especialização.

II) Está perfeita – não há o que comentar.

GABARITO: D.

95. (IDECAN/SEJUC-RN/Agente Penitenciário/2017) Dentre os diversos critérios de departamentalização das organizações, aquele que se apresenta como um tipo híbrido e utilizado comumente em caso de combinações especiais de habilidades e especializações diferentes na organização é o denominado

A matricial.

B funcional.

C territorial.

D hierárquico.

Comentário:

Estruturas híbridas são aquelas que misturam diferentes tipologias estruturais em uma só.

A única estrutura hibrida apresentada é a matricial, que combina diferentes tipos de departamentalização, gerando dupla subordinação.

No mais: estrutura funcional é baseada na especialização do conhecimento administrativo, departamentalização territorial é baseada nos territórios interessantes para a organização, e a letra D simplesmente não tem sentido.

GABARITO: A.

96. (IDECAN/UFPB/Assistente em Administração/2016) As organizações, em geral, possuem uma estrutura muito bem definida, cada nível hierárquico possui um grau de autoridade e de responsabilidade necessários para o desempenho de suas funções administrativas. Para que as metas e os objetivos organizacionais sejam alcançados, conforme o planejamento estratégico, é muito importante que a estrutura organizacional seja eficiente. Com relação aos níveis hierárquicos que compõem a estrutura organizacional, relacione adequadamente as colunas a seguir.

1. Nível institucional. 2. Nível intermediário. 3. Nível operacional.

( ) Este nível é composto pelos gestores ou gerentes de vários departamentos. Concentrar no desdobramento da estratégia, ou seja, na sua implementação junto aos seus clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores etc. ( ) Este nível é composto pelos colaboradores, pelo corpo técnico e por supervisores. São responsáveis pela execução das ações ou tarefas que foram planejadas e que são necessárias para o funcionamento da organização, propondo correções ou melhorias para o melhor funcionamento dos processos. ( ) Este nível é composto pela presidência e pelos diretores. Concentram-se na interação da organização com o ambiente externo, principalmente nas questões estratégicas, como oportunidades de atuação em novos mercados, lançamento de novos produtos, mas também, na identificação de possíveis ameaças.

A sequência está correta em

A 1, 2, 3.

B 2, 3, 1.

C 3, 1, 2.

D 3, 2, 1.

Comentário:

Os níveis organizacionais são:

Estratégico: composto pelos diretores e presidente da organização, busca enxergar o longo prazo e a organização de forma integrada e sistêmica.

Tático/administrativo: é o nível intermediário, sendo desdobramento do nível estratégico e conduzido pelos gerentes das áreas.

Operacional: nível de realização de tarefas, envolvendo os funcionários e seus supervisores operacionais, que apenas executam ordens desdobradas a partir do nível tático.

Assim, fica claro perceber que a única resposta correta está na letra B.

GABARITO: B.

97. (IBADE/SEDUC-RO/Analista – Administrador/2016) A especialização horizontal nas organizações é conhecida por departamentalização. Existe um tipo de departamentalização que se caracteriza pela divisão interna do trabalho por especialidade, possui auto-orientação e tem como desvantagem a tendência a pequena cooperação interdepartamental. Esses aspectos referem-se ao tipo de departamentalização:

A por processos.

B territorial.

C por clientela.

D funcional.

E por projetos.

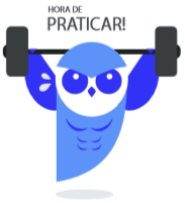
Comentário:

O comando da questão mistura algumas coisas ao definir departamentalização como especialização horizontal. Além disso, fala de "divisão interna" para confundir ainda mais a cabeça do candidato, mas o seu foco deveria se dar sobre as características: auto-orientada; baixa cooperação. Trata-se da especialização funcional.

A departamentalização por processos é voltada para os processos; a territorial para a área geográfica de atuação; por clientes é para os clientes; e por projetos é para os projetos.

GABARITO: D

4. LISTA DE QUESTÕES



QUESTÕES SOBRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. (CESPE/STJ/AJAA/2018) A estrutura matricial prejudica a coordenação porque dificulta a comunicação e diminui a flexibilidade.

2. (CESPE/TCE-PB/Agente de Documentação/2018) A departamentalização é um método de subdivisão do trabalho e dos trabalhadores em unidades organizacionais distintas. Uma desvantagem da departamentalização funcional está relacionada

a)à concentração de trabalhadores com habilidades específicas em apenas um foco de atividade

b)à elevação dos custos administrativos, uma vez que cada unidade tem sua própria equipe especializada em determinada atividade.

c)ao direcionamento da organização para as necessidades do público-alvo, e não para as funções internas.

d)a dificuldades na execução de tarefas complexas e de grande amplitude.

e) a dificuldades de comunicação interdepartamental.

3. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) A estruturação organizacional baseada nos produtos que a organização oferece ao mercado denomina-se

a) departamentalização funcional.

b) organização horizontalizada.

c) departamentalização por produtos.

d) departamentalização por projetos.

e) organização matricial.

4. (CESPE/TRE-TO/AJAA/2017) Nas organizações, baseia-se no fluxo de atividades produtivas sequenciais a departamentalização

a) por funções.

b) geográfica.

c) por clientela.

d) por produtos.

e) por processos.

5. (CESPE/TRT7/AJAA/2017) O tipo de departamentalização que se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos como estratégia para determinar o desenho organizacional refere-se à departamentalização

a) territorial.

b) funcional.

c) por projetos.

d) por produto.

6. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Pessoas agrupadas em departamentos com base na aplicação simultânea de duas cadeias de comando é exemplo de departamentalização por abordagem funcional vertical.

7. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Pessoas agrupadas em departamentos com base em produto comum, programa ou região geográfica é exemplo de departamentalização por abordagem matricial.

8. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Um exemplo de departamentalização por abordagem divisional consiste em agrupar pessoas com habilidades comuns em departamentos onde se exercem idênticas atividades de trabalho.

9. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) Na visão departamentalizada das organizações do setor público, a prioridade é otimizar os resultados dessas organizações em detrimento de suas funções.

10. (CESPE/FUNPRESP-JUD/Assistente – Área Administrativa/2016) Em um contexto organizacional, delegar autoridade é o mesmo que delegar responsabilidade.

11. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Caso decida departamentalizar sua organização para aumentar a cooperação interdepartamental e diminuir os níveis de especificidade do trabalho, o gestor deverá adotar, primordialmente, a departamentalização funcional, na qual cada departamento corresponde a uma função principal.

12. (CESPE/DPU/Agente Administrativo/2016) No organograma das entidades públicas ou privadas, estão presentes tanto a estrutura organizacional denominada formal quanto a estrutura caracterizada como informal.

13. (CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) 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.

14. (CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Padronização dos trabalhos, criação de rotina nas tarefas e proliferação de normas e regulamentos são características de uma organização configurada conforme a estrutura simples.

15. (CESPE/DPU/Técnico em Assuntos Educacionais/2016) Na organização funcional, a autoridade centraliza as decisões aos postos mais altos da hierarquia.

16. (CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista - Área Administrativa/2016) Baixos custos administrativos, especialidade técnica e excelência na coordenação intradepartamental são vantagens proporcionadas pela simplicidade de uma estrutura funcional.

17. (CESPE/MPOG/Administrador - Cargo 1/2015) Por serem criadas e estruturadas mediante leis e decretos, estruturas organizacionais públicas são imunes à formação de organizações informais.

18. (CESPE/MPOG/Administrador - Cargo 1/2015) Considerando-se que o desenvolvimento de expectativas estáveis por parte dos servidores seja visto como um elemento fundamental ao bom

desempenho de organizações públicas, fica evidente que a divisão organizacional de órgãos públicos deve ser desenvolvida por meio da estrutura matricial.

19. (CESPE/DEPEN/Agente Penitenciário/2015) Na evolução das estruturas organizacionais, espera-se que essas estruturas tornem-se gradativamente mais simples e flexíveis, de modo a terem, como consequência, níveis mais elevados de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade.

20. (CESPE/DEPEN/Agente Penitenciário/2015) A departamentalização, que pode ser considerada parte da estrutura organizacional, é o agrupamento, conforme critério específico de homogeneidade, das atividades e dos recursos — humanos, financeiros, materiais e equipamentos — em unidades organizacionais.

21. (CESPE/DEPEN/Agente Penitenciário/2015) A amplitude de controle diz respeito ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente e torna-se maior à medida que um funcionário ascende em uma estrutura organizacional.

22. (CESPE/FUB/Administrador/2015) Considere que uma organização tenha definido a seguinte estrutura organizacional: diretoria de pessoal, diretoria de administração e finanças, diretoria de marketing e diretoria de vendas. Nesse caso, a referida organização definiu sua estrutura com base na departamentalização funcional.

23. (CESPE/FUB/Administrador/2015) As vantagens de uma organização do tipo matricial incluem flexibilidade, adaptabilidade e princípio da unidade de comando.

24. (CESPE/FUB/Administrador/2015) Ação de delegação corresponde ao ato administrativo que promove a transferência de atribuições de uma unidade organizacional para uma unidade subordinada, com consequente alteração dos regimentos internos da organização. Nesse caso, a unidade subordinada fica responsável, perante a organização, pelas novas atribuições.

25. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2015) Em uma organização com estrutura matricial, um empregado, na realização de suas atribuições de atendimento, responde hierarquicamente aos seus superiores de unidades distintas, de modo simultâneo, para que as demandas de atendimento sejam cumpridas.

26. (CESPE/FUB/Assistente em Administração/2015) Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico, encadeado e confortável por parte das pessoas é exemplo de departamentalização, que é um elemento da estrutura organizacional.

27. (CESPE/Telebrás/Analista Superior - Administrativo/2015) As organizações são formadas por grupos de pessoas que buscam, deliberadamente, realizar um ou mais objetivos em comum, a partir da coexistência de duas formas de estrutura: a formal e a informal.

28. (CESGRANRIO/Petrobras/Engenheiro de Produção Júnior/2018) O desenho da estrutura organizacional tem por objetivo orientar a melhor divisão de trabalho de uma organização para aumentar seu desempenho, dadas as diretrizes estratégicas. Para esse desenho, foram concebidos tipos de estruturas que são indicadas a determinados contextos de atuação da organização.

Associe o tipo de estrutura organizacional à sua característica de funcionamento apresentadas abaixo.

I - Estrutura funcional

II - Estrutura divisional por produto

III - Estrutura divisional geográfica

IV - Estrutura divisional por mercado

P - Caso em que o marketing dita o agrupamento das tarefas e as divisões são em função dos grupos de clientes.

Q - Indicada a organizações para resolver problemas de controle associados à existência de muitos produtos, em diferentes localizações e diferentes clientes.

R - Tipo de estrutura na qual os profissionais e recursos de trabalho são agrupados por função e por produto simultaneamente, possuindo dois superiores hierárquicos.

S - Base da diferenciação horizontal, agrupando tarefas de mesma especialização.

T - Utilizada quando a organização tem dificuldades de coordenação do trabalho em função das exigências de cada local em que opera.

As associações corretas são:

a) I - P , II - Q , III - R , IV - T

b) I - P , II - Q , III - T , IV - S

c) I - S , II - Q , III - T , IV - P

d) I - S , II - R , III - P , IV - T

e) I - T , II - Q , III - S , IV - R

29. (CESGRANRIO/Petrobras/Administrador Júnior/2018) Quando se afirma que em determinada empresa há uma estrutura horizontal dominante projetada para a aprendizagem, isso significa que o seu projeto organizacional apresenta os seguintes elementos:

a) tarefas especializadas, hierarquia rígida e tomada de decisão centralizada

b) muitas equipes, comunicação face a face e tarefas compartilhadas

c) hierarquia menos rígida, muitas normas e comunicação vertical

d) submissão hierárquica, padronização de normas e relatórios periódicos

e) papéis limítrofes, alta especialização e amplitude de controle

30. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Adimnistração/2016) Uma empresa do setor de serviços apresenta as seguintes características: suas atividades são realizadas por tempo determinado e para um propósito definido; as atribuições dos empregados são temporárias; o pessoal designado às tarefas é realocado a outras atividades quando estas acabam; sua estrutura é simples e flexível e adaptável às mudanças a cada novo contrato firmado; há unidade de comando.

Com base nessas características, verifica-se que a estrutura dessa empresa é

a) matricial

b) funcional

c) departamental

d) divisional geográfica

e) por projetos

31. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) O diretor deseja alterar a estrutura da empresa para aumentar a amplitude de controle e diminuir níveis hierárquicos. Segundo sua visão, era muito caro e ineficiente manter um número grande de gestores com poucos subordinados.

Dessa forma, após a mudança promovida pelo gestor, a empresa passará a apresentar uma estrutura organizacional

a) aguda

b) obtusa

c) vertical

d) horizontal

e) dependente

32. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016 – adaptada) O novo diretor da empresa anunciou que faria uma reestruturação organizacional e que, a partir do próximo ano, os funcionários receberiam instruções a respeito de suas novas alocações. Ele acreditava que era necessário diferenciar melhor as funções dos funcionários a partir de suas especializações. Sua intenção era de que a empresa adotasse uma estrutura funcional, capaz de fazer efetivamente tal diferenciação.

Dentre os departamentos abaixo, aquele que representa a estrutura funcional desejada é a:

a) gerência norte / gerência nordeste / gerência centro-oeste

b) divisão de sistemas / divisão de equipamentos / divisão de serviços.

c) gerência clientes grandes / gerência clientes pequenos / gerência clientes médios.

d) gerência manufatura 1 / gerência manufatura 2 / gerência manufatura 3

e) gerência de produtção / gerência financeira / gerência de vendas.

33. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) Uma empresa do setor de energia tem uma administração centralizada, possuindo diversos níveis hierárquicos (diretoria, gerência, supervisão, etc.). Seus departamentos são divididos por especialidades: finanças, produção, marketing, logística, comercial, entre outras, e cada funcionário responde a um único chefe.

Essa empresa acima descrita tem uma estrutura hierárquica

a) funcional

b) divisional

c) matricial

d) por projeto

e) por processo

34. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental para a dinâmica do fluxo de trabalho.

Assim sendo, na escolha de seu modelo estrutural, as organizações optam por:

a)um modelo orgânico caracterizado por extensa departamentalização, elevada formalização e centralização quando se preocupam com a participação de seus funcionários.

b)uma estrutura matricial agrupando as tarefas em departamentos funcionais e centralizando a autoridade quando querem manter uma elevada especialização e formalização.

c)uma departamentalização de acordo com o produto ou serviço quando querem que aumente a interação e a comunicação entre os colaboradores que produzem produtos iguais ou prestam o mesmo serviço.

d)uma departamentalização por cliente ou por mercado quando grupos importantes de clientes diferem substancialmente uns dos outros e há mais especialização de processos e integração de colaboradores.

e)uma grande amplitude de administração para manter o controle mais de perto sobre os colaboradores e ficar em contato com as operações diárias do fluxo de trabalho.

35. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) Uma estrutura horizontal que organiza os colaboradores em torno de processos centrais possui a(s) seguinte(s) característica(s):

a)a estrutura é criada em torno de tarefas ou funções para que os limites interdepartamentais sejam eliminados.

b)a tomada de decisão centralizada, muitas normas, poucas equipes e sistemas de subordinação são dominantes nessa estrutura.

c)os donos dos processos têm responsabilidade total sobre cada processo central, e há uma cultura de colaboração focada em melhoria contínua.

d)os indivíduos são a base do projeto e do desempenho organizacional, favorecendo o conhecimento técnico e o desenvolvimento de habilidades.

e)os limites claros entre os departamentos funcionais contribuem para que os colaboradores assumam uma visão mais ampla das metas organizacionais.

36. (FCC/SEFAZ-BA/Auditor – TI/2019) Entre os tipos de estrutura organizacional apontadas correntemente pela literatura, destaca-se a denominada divisional, a qual

A é estruturada a partir e em função de projetos, contando, assim, com estruturas transitórias e com alto grau de flexibilidade para realocação de atividades e de pessoal.

B se diferencia da estrutura funcional em face da divisão de trabalho por tarefas e não por setores, substituindo o organograma pelo fluxograma.

C é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas.

D se caracteriza pela rigidez, sendo estruturada de forma hierárquica e centralizada, com comando vertical e apuração de resultados financeiros a partir de um único centro de custos.

E se diferencia dos demais modelos organizacionais pela departamentalização exclusivamente pelo critério de produção, com o estabelecimento de uma cadeia de atividades vinculada à divisão das etapas identificadas.

37. (FCC/Prefeitura do Recife/Analista/2019) Considere que uma determinada organização tenha adotado, como modelo de estrutura organizacional, uma estrutura matricial. Isso significa que, entre outras características, tal organização

A é descentralizada no que concerne à atuação operacional, com presença de filiais ou sucursais, porém centraliza sua apuração de resultados na unidade matriz.

B possui centros de resultados ou órgãos vinculados a projetos, com duração limitada à duração de tais projetos, e outros órgãos de apoio, estes últimos de natureza permanente.

C é departamentalizada pelo critério geográfico, com centros de custo vinculados ao perfil da clientela correspondente e, portanto, de natureza mutável.

D é departamentalizada pelo critério de produção, com subdivisão em área fim e área meio, estas últimas de natureza não permanente.

E é fortemente centralizada, ao contrário do modelo divisional, não comportando departamentalização ou instituição de centros de custos com autonomia para apuração de resultados.

38. (FCC/Prefeitura do Recife/Assistente/2019) Entre os diferentes tipos de estrutura organizacional, aquela inspirada em Alfred Sloan e cujo exemplo mais emblemático é a aplicação, nos anos 1950, na General Motors, corresponde à estrutura

A Matricial, caracterizada pela segregação de atividades administrativas das operacionais, ligadas a partir dos denominados centros de comando.

B Divisional, caracterizada pela criação de órgãos que operam com relativa autonomia, denominados centro de resultados.

C Sistêmica, com a conjugação de diferentes atribuições, técnicas e administrativas, em órgãos de competência geral e ampla.

D Funcional, com órgãos permanentes e temporários, estes últimos vinculados à duração de projetos estratégicos.

E Estrutural, pautada pela divisão racional do trabalho, com unidades que atuam de forma sequencial e interdependente, sem qualquer grau de autonomia.

39. (FCC/Prefeitura do Recife/Analista/2019) No que tange aos modelos de estruturas organizacionais, aquele descrito pela literatura como divisional apresenta, como uma de suas principais características e traço diferenciador em relação ao modelo funcional,

A) existência de órgãos com duração temporária vinculada a projetos, que passam a ser o foco principal de atuação da organização.

B) departamentalização por clientela geográfica, abandonando o modelo focado apenas na separação por funções ou atividades.

C) existência de unidades que atuam com relativa autonomia, denominadas centros de resultados, onde são apurados os lucros ou prejuízos respectivos.

D) departamentalização por produto no primeiro nível da organização e por clientela nos níveis intermediários e operacionais.

E) mutabilidade da estrutura em face das mudanças ocorridas no ambiente em que a organização atua, buscando a integração ao sistema em que está inserida.

40. (FCC/DPE-AM/Analista/2018) Uma empresa do ramo de logística optou, em função das características de seu negócio e do mercado em que atua, pela criação de diversas unidades situadas em diferentes localidades, todas operando autonomamente, caracterizadas como centros de resultado, inclusive com as respectivas apurações de lucro ou prejuízo. A estrutura adotada pela referida empresa é de natureza

A) regionalizada.

B) divisional.

C) organizacional.

D) delegada.

E) racionalizada.

41. (FCC/ALESE/Técnico Legislativo – Administração/2018) Entre os diferentes tipos de estrutura organizacional pode-se citar a estrutura funcional, que possui como característica

a) a apuração de lucros ou prejuízos para cada unidade ou região da organização, de forma descentralizada.

b) a departamentalização segundo as funções de produção, comercialização, finanças e administração.

c) a existência de centros de resultados, que se apresentam como estruturas individualizadas e com autonomia gerencial.

d) o foco em projetos, com órgãos ou unidades cuja existência está atrelada apenas ao prazo de duração do projeto correspondente.

e) a flexibilidade estrutural, sem departamentalização ou segregação de atividade, buscando maior eficácia no alcance de resultados.

42. (FCC/TRT17/AJ – Psicologia/2018) É uma característica dominante do tipo de estrutura organizacional denominada Divisional:

a) horizontalização das estruturas, com relativa autonomia de gestão, porém com centralização da apuração de custos e resultados.

b) existência de órgãos ou unidades vinculados a projetos, dotados de independência em relação aos órgãos centrais.

c) autonomia de unidades, qualificadas como centros de resultado, que apuram lucros ou prejuízos autonomamente.

d) departamentalização por áreas geográficas, visando maior capilaridade, com descentralização de custos e centralização de apuração de prejuízos.

e) departamentalização por clientela, com desenvolvimento de projetos autônomos e órgãos cuja existência se limita ao tempo de execução do projeto.

43. (FCC/DETRAN-MA/Analista de Trânsito/2018) Entre os diferentes tipos de estruturas organizacionais, podem ser apontadas a estrutura divisional e também o modelo de estrutura matricial. Este último, embora baseado no modelo divisional, apresenta, como um de seus traços distintivos,

a) ser baseado no conceito de projeto, que constitui um centro de resultado, ou, sob outro prisma, uma unidade (órgão) da estrutura, com duração limitada ao tempo do projeto.

b) ser organizado por departamentos pelo critério funcional, apenas nos primeiros níveis, consistentes em: produção, comercialização, finanças e administração.

c) a divisão geográfica, com filiais e sucursais, ligadas organicamente à matriz, porém com autonomia gerencial, salvo nos aspectos financeiros.

d) o fato de apurar lucros ou resultados dentro de um mesmo sistema contábil, utilizado para todo o conjunto da empresa, sem qualquer divisão por centros de resultado.

e) a ausência de departamentalização, baseando-se na alocação de diferentes funções da organização em um único centro de resultados, como forma de irradiar conhecimento para toda a organização.

44. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Processo Legislativo/2018) A Teoria Contingencial ou Teoria da Contingência, ao abordar as alternativas para a estrutura organizacional e estilo gerencial, apresenta, entre os seus postulados, que

a) as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, como o ambiente em que se encontra a organização, não existindo, assim, um único modelo ideal.

b) existe sempre uma única maneira correta de estruturar a organização, que deve ser buscada a partir de um diagnóstico institucional.

c) é impossível prever o momento da ocorrência das contingências envolvidas na atuação da organização, razão pela qual devem ser criadas tantas áreas quanto necessárias ao correspondente equacionamento.

d) a atuação do administrador é sempre de meios e não de fins, sendo esta contingência que dificulta uma abordagem sistêmica da organização.

e) as organizações devem ser departamentalizadas a partir do primeiro nível, em uma cadeia escalar de responsabilidades.

45. (FCC/AL-MS/Biblioteconomista/2016) Considere o organograma abaixo.



Uma das vantagens do tipo de estrutura organizacional representada é a de

a) integrar órgãos e atividades relacionadas.

b) favorecer a centralização nas decisões.

c) garantir uma autoridade única.

d) ser indicada para utilização em pequenas organizações.

e) possibilitar maior ponderação nos processos decisórios.

46. (FCC/TRF3/AJAA/2016) Considere que determinada organização tenha optado por agrupar suas atividades concentrando em um mesmo órgão aquelas da mesma natureza ou especialidade, contemplando, por exemplo, departamento de contabilidade, de vendas e de pessoal. O critério de departamentalização adotado pela referida organização é:

a) o funcional.

b) por produtos.

c) por clientela.

d) o estrutural.

e) o finalístico.

47. (FCC/PGE-MT/Analista – Administrador/2016) Existem diferentes formas de agrupar as atividades de uma organização em órgãos, o que corresponde aos denominados critérios de departamentalização. O critério segundo o qual todas as atividades relacionadas a uma determinada atividade, ou seja, de uma mesma especialidade, são alocadas em um mesmo órgão é denominado

a) Organizacional.

b) por Produto.

c) Segmentado.

d) por Clientela.

e) Funcional.

48. (FCC/AL-MS/Agente de Apoio Legislativo/2016) Edgar Schein define organização como a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade. (apud Francisco Lacombe. In: Teoria Geral da Administração, Saraiva, p. 21). A literatura aponta diferentes modelos de estrutura organizacional, entre as quais a denominada Estrutura Matricial, que tem, entre suas características,

a) existência de órgãos com duração limitada a determinado projeto.

b) criação de órgãos de forma aderente à matriz de riscos do negócio.

c) um órgão central ao qual se vinculam os órgãos setoriais.

d) departamentalização por matriz de especialidades.

e) existência de órgãos de primeiro nível, encarregados de produção e comercialização.

49. (FCC/TRT15/Analista Judiciário - Odontologia/2015) Sobre as estruturas organizacionais, considere:

I. O grupamento das atividades de uma entidade em órgãos é efetuado de acordo com critérios de departamentalização que, entre outros, podem ser: por produtos, por clientes ou por área geográfica.

II. Dentre as relações formais verificadas na estrutura organizacional de uma instituição, pode-se citar a autoridade de linha, ou seja, aquela exercida pelo chefe de um órgão diretamente sobre seus subordinados.

III. A denominada estrutura matricial, descrita por Fayol, pressupõe, no primeiro nível de departamentalização, as funções de produção, comercialização, finanças e administração.

Está correto o que consta APENAS em

a) II e III.

b) I e III.

c) I e II.

d) III.

e) I.

50. (FCC/CNMP/Técnico do CNMP/2015) Sobre estrutura organizacional, é correto afirmar:

a) O grau de descentralização é outra decisão importante no delineamento da estrutura; quanto mais centralização maior será a falta de coordenação e controle.

b) A formalização, explicitada em manuais de organização que descrevem níveis de autoridades e responsabilidades dos vários departamentos, assegura que, na operação, não exista a estrutura informal.

c) A unidade de comando, princípio da administração clássica, é aplicada em todos os tipos de estrutura quando feito processo de departamentalização.

d) A definição precisa de direitos e obrigações dos membros da organização traduzidas em funções bem delineadas é uma característica de organizações mecanicistas.

e) Um dos pontos a observar na estrutura é a amplitude de controle. Quanto menor a amplitude de controle, menor o número de níveis hierárquicos.

51. (FCC/Técnico do CNMP - Administração/2015) A estrutura organizacional por Projetos apresenta como vantagem:

a) possibilita economia pelo uso racional dos equipamentos.

b) predispõe todos os participantes da organização para a tarefa de satisfazer os clientes.

c) forma efetiva para conseguir resultados em problemas complexos.

d) economias de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa.

e) permite fixar a responsabilidade pelo desempenho no comportamento regional ou local.

52. (FCC/Analista do CNMP - Gestão Pública/2015) Sobre estrutura organizacional e tipos de departamentalização, é correto afirmar que a

a) estrutura por Processos tem como vantagens: especialização do trabalho, maior satisfação das pessoas, maior concentração e utilização dos recursos especializados.

b) estrutura Matricial implica a utilização de pessoas de alta qualificação e a quebra do princípio da unidade de comando, de Taylor.

c) grande desvantagem da estrutura por Produto ou Serviço é a facilidade na análise dos resultados (os mais variados) e na coordenação das atividades-meio e atividades-fim para a realização do produto ou serviço.

d) estrutura por Clientela tem, como exemplo, as instituições que cuidam do menor, do índio e dos imigrantes.

e) vantagem da estrutura Funcional está no fato de proporcionar uma maior integração entre departamentos, facilitando a gestão por processos.

53. (FUNRIO/IF-BA/Administrador/2016) _____ é uma função da administração responsável pela distribuição de tarefas e recursos pelos membros e unidades da empresa e estabelecimento dos mecanismos de comunicação entre eles, enquanto a _____ refere-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas para alcançar um objetivo, bem como específica os papeis, as relações e os procedimentos organizacionais que possibilitam uma ação coordenada de seus membros. Organizar envolve dois aspectos de tomada de decisões antagônicos, mas inter-relacionados: _____ e_____. Ela precisa dividir-se em departamentos, se especializar, assim como integrar e coordenar os esforços de todos para atingir seus objetivos. O resultado final desses processos é o _____. (SOBRAL, 2013)

Assinale a alternativa que melhor completa as lacunas.

a) organização; estrutura organizacional; diferenciação; integração; desenho da estrutura organizacional.

b) estrutura organizacional; organização; coordenação; integração; organograma.

c) organização; estrutura organizacional; diferenciação; coordenação; desenho da estrutura organizacional.

d) estruturação organizacional; desenho da estrutura organizacional; diferenciação; coordenação; organograma.

e) organização; estrutura organizacional; integração; coordenação; desenho da estrutura organizacional.

54. (FUNRIO/IF-PA/Auxiliar em Administração/2016) A amplitude administrativa representa o número de empregados que se devem reportar a um administrador, ou seja, o quanto um administrador deve monitorar estreitamente seus subordinados. Dessa forma, é correto afirmar que as organizações achatadas e horizontalizadas possuem, dentre outras, a seguinte característica:

a) inúmeros níveis administrativos.

b) hierarquia alta.

c) base afastada do topo da organização.

d) comunicação lenta e com distorções.

e) níveis mais baixos próximos da cúpula.

55. (FGV/Prefeitura de Niterói/Analista/2018) O conceito de estrutura organizacional tem relação com divisão de cargos e atividades. Supondo que uma sociedade empresária deseje maximizar a autoridade do gerente de projetos, seria adequado que ela adotasse uma estrutura organizacional

A funcional.

B linear.

C por desempenho.

D projetizada.

E por clientes.

56. (FGV/Câmara de Salvaddor – BA/Analista/2018) A estrutura organizacional é representada pelo organograma, no qual se encontram diversas informações, como a divisão do trabalho, a cadeia de comando e a comunicação organizacional.

O organograma no qual se encontram abaixo da Presidência as unidades de trabalho especializadas, como Direção de Marketing, Direção de Finanças, Direção da Produção e Operações, e Direção de Recursos Humanos, caracteriza uma organização:

A por produto;

B funcional;

C por clientes;

D gerencial;

E departamental.

57. (FGV/AL-RO/Analista/2018) As estruturas organizacionais são representações formais da divisão de responsabilidades e hierarquia de uma organização.

Em relações às estruturas organizacionais contemporâneas, é correto afirmar que se evidencia uma tendência de

A especialização cíclica.

B associação formal.

C horizontalização hierárquica.

D centralização decisória.

E controle procedimental.

58. (FGV/AL-RO/Assistente/2018) A estrutura matricial se caracteriza como um modelo de departamentalização organizacional que é frequentemente adotada em contextos de alta instabilidade, formando equipes temporárias para cada tipo de tarefa.

Assinale a opção que apresenta uma desvantagem desse modelo.

A A perda da cooperação entre os departamentos.

B A dificuldade de coordenação causada pela autoridade dual.

C A rigidez processual causada pelo controle excessivo.

D A inibição do conflito construtivo no ambiente organizacional.

E A limitação dos objetivos organizacionais, disputados por cada área funcional.

59. (FGV/Câmara de Salvador – BA/Assistente Legislativo Municipal/2018) O processo de organização é pautado por alguns princípios ou elementos básicos, formulados por autores como Fayol e Weber.

O número de subordinados pelos quais um gestor é responsável e que determina, no processo de organização, formatos mais verticais ou horizontais das estruturas organizacionais é conhecido como:

a) cadeia de comando;

b) amplitude de controle;

c) descentralização;

d) divisão do trabalho;

e) especialização horizontal.

60. (FGV/IBGE/Agente Censitário Administrativo/2017) Um princípio básico do processo de organização diz respeito à definição do número de subordinados sob responsabilidade de cada gestor.

Esse princípio é conhecido como:

a) amplitude de controle;

b) nível de alçada;

c) especialização do trabalho;

d) departamentalização;

e) unidade de comando.

61. (FGV/IBGE/Analista – Análise de Projetos/2016) Uma empresa pública, ao fazer sua modelagem organizacional, optou por um grupamento em função dos resultados esperados, ou seja, pelos serviços/produtos gerados pelos seus processos.

Essa opção corresponde ao critério:

a) funcional;

b) geográfico;

c) processos;

d) projetos;

e) resultados.

62. (FGV/TJ-PI/AJAA/2015) Uma empresa do setor químico redefiniu sua estrutura de funcional para matricial, de forma a acomodar equipes multidisciplinares para projetos estratégicos específicos. A antiga estrutura tem como vantagens em relação à nova:

(A) estímulo à visão global dos objetivos organizacionais e especialização organizacional;

(B) geração de economias de escala e maior cooperação entre departamentos;

(C) claro alinhamento de objetivos e decisão compartilhada;

(D) melhor capacidade de resposta ao ambiente e rapidez nas decisões;

(E) maior eficiência operacional e facilidade de responsabilização.

63. (IADES/CRC-MG/Auxiliar Administrativo/2015) Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992. Considerando que toda empresa possui dois tipos de estrutura – a formal e a informal –, é correto afirmar que a estrutura formal

(A) flui de maneira horizontal.

(B) é planejada e formalmente representada pelo organograma.

(C) visa aos interesses pessoais dentro da organização.

(D) está sujeita a sentimentos.

(E) reduz a carga de comunicação entre os chefes.

64. (IADES/CRC-MG/Auxiliar Administrativo/2015) Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, da análise, da ordenação e do agrupamento das atividades, e dos resultados das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

OLIVEIRA, D. P. R. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006, com adaptações.

Acerca do exposto no texto quanto a estrutura organizacional, assinale a alternativa que indica as desvantagens da organização informal.

(A) Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias.

(B) Proporciona maior rapidez no processo decisório.

(C) Reduz a carga de comunicação dos chefes.

(D) Motiva e integra as pessoas da organização.

(E) Promove o conhecimento da realidade empresarial pelas chefias.

65. (FUNCAB/ANS/Técnico Administrativo/2016) A estrutura que combina duas formas de departamentalização, funcional com a departamentalização de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional; é uma estrutura híbrida e apresenta duas dimensões, com gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto, é denominada:

a) organização geográfica.

b) redes.

c) cadeia.

d) organização em grade.

e) linear.

66. (FUNCAB/ANS/Suporte Adm/2015) Na configuração das estruturas organizacionais, as atividades da empresa são agrupadas logicamente em órgãos, de acordo com critérios de departamentalização. O critério de departamentalização que permite uma visão totalmente voltada para o mercado, que aumenta a flexibilidade e permite um melhor atendimento da demanda, é denominado:

a) produto.

b) clientela.

c) geográfico.

d) de marketing.

e) funcional.

67. (COMPERVE/UFRN/Auxiliar em Administração/2016) As unidades departamentais e os níveis da estrutura de uma empresa são representadas graficamente em um

a) quadro de distribuição do trabalho.

b) cronograma.

c) organograma.

d) manual de descrição de cargos.

68. (COMPERVE/UFERSA/Assistente em Administração/2016) Algumas empresas adotam hoje uma estrutura matricial, que normalmente contempla mais de um critério de departamentalização. Nesse tipo de estrutura, é possível combinar, por exemplo, a departamentalização funcional com a departamentalização por projetos. Quando utilizada, esse tipo de estrutura pode levar a uma

a) unidade de comando.

b) falta de aproveitamento do conhecimento especializado das pessoas.

c) dupla subordinação.

d) distribuição uniforme das pessoas nos projetos.

69. (COMPERVE/Prefeitura de Ceará Mirim – RN/Administrador/2016) A estrutura organizacional tradicional oferece importantes contribuições para o desenvolvimento das instituições. Uma dessas contribuições é

a)a formação da cadeia cliente-fornecedor, permitindo a visualização de todo o processo interno e externo.

b) o desenvolvimento dos trabalhos em equipes multidisciplinares.

c)a formação espontânea de grupos de pessoas que ocupam cargos diferentes na organização.

d)a organização das responsabilidades e dos níveis de autoridade.

70. (COMPERVE/UFRN/Assistente em Administração/2015) A departamentalização de uma organização pode ser observada a partir de tipos de estrutura organizacional que possuem características distintas. A estrutura matricial

a) está fortemente sustentada na responsabilidade compartilhada, exigindo nível de confiança mútuo e dinamismo.

b) permite a organização das divisões, de acordo com cada produto ou serviço.

c) apresenta todas as atividades agrupadas por função comum.

d) consiste no agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações.

71. (UFG/UFG/Administrador/2015) A linha de autoridade, que significa certa quantidade de autoridade, correspondente à posição hierárquica, significando também que níveis mais baixos de administradores devem sempre manter os níveis superiores informados das suas atividades de trabalho. Essa linha de autoridade está relacionada ao princípio da:

A) centralização.

B) cadeia escalar.

C) unidade de comando.

D) autoridade e responsabilidade.

72. (VUNESP/Câmara de Mogi das Cruzes-SP/Auxiliar de Apoio Administrativo/2017) É de fundamental importância conhecer e identificar a estrutura de poder da organização, visando compreender as relações de subordinação e hierarquia. A representação gráfica de uma estrutura formal é conhecida como

a) fluxograma.

b) histograma.

c) cronograma.

d) diagrama.

e) organograma.

73. (VUNESP/Câmara Municipal de Itatiba – SP/Analista de RH/2015) Uma estrutura organizacional que se caracteriza por uma grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa – ou poucas pessoas –, e pouca formalização, é chamada de estrutura

a) matricial.

b) complexa.

c) departamentalizada.

d) simples.

e) por tarefas.

74. (VUNESP/Câmara Municipal de Jaboticabal – SP/Assistente Administrativo Júnior/2015) Organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa. Nele estão colocados(as)

a)áreas de atrito e de disputa de poder.

b)interfaces com outras organizações.

c)objetivos e os departamentos responsáveis.

d)canais de comunicação entre os órgãos.

e)estruturas hierárquicas e estratégias motivacionais.

75. (VUNESP/CRO-SP/Assistente Administrativo/2015) Em uma estrutura organizacional, a delegação de autoridade possibilita, entre outros efeitos,

a) a centralização.

b) o enxugamento.

c) a funcionalização.

d) a especialização.

e) a descentralização.

76. (VUNESP/Câmara Municipal de Jaboticabal – SP/Agente de Administração/2015) A estrutura formal de uma organização é representada, invariavelmente, por meio de

a) um gráfico.

b) um organograma.

c) um diagrama.

d) uma representação.

e) um fluxograma.

77. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUAC-UFCG)/2017) Quanto ao tipo de estrutura organizacional denominada de estrutura divisional, assinale a alternativa correta.

a)Agrega as tarefas em unidades semiautônomas, com forte descentralização. Seu mecanismo principal de coordenação é a padronização de resultados.

b)Agrega as tarefas com base na similaridade de funções. Seu mecanismo de coordenação principal é a supervisão hierárquica, somada a regras e planos.

c)É um tipo de estrutura configurado a partir da especialização profissional. Seu mecanismo principal de coordenação é a padronização de habilidades.

d)Agrega as tarefas com base na similaridade de funções. É também caracterizada por especialização do trabalho, alto grau de formalização e padronização do comportamento.

e)É um tipo de estrutura baseado em equipes de trabalho. É também caracterizado por descentralização e baixo grau de formalização do comportamento.

78. (AOCP/Câmara de Maringá/Assistente Administrativo/2017) Quanto à organização de uma empresa, a que se refere a configuração vertical e horizontal de departamentos, autoridades e cargos?

a) Processo organizacional.

b) Método organizacional.

c) Estrutura organizacional.

d) Departamentalização.

e) Cadeia de comando.

79. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB-UFCG)/2017) A autoridade formal é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe. Qual é a contrapartida da autoridade?

a) Administração.

b) Coordenação.

c) Delegação.

d) Departamentalização.

e) Responsabilidade.

80. (AOCP/Câmara de Maringá/Assistente Administrativo/2017) Qual é a abordagem de departamentalização que pode ter variações estruturais baseadas em produtos/serviços, localização geográfica, clientela ou processos?

a) Funcional.

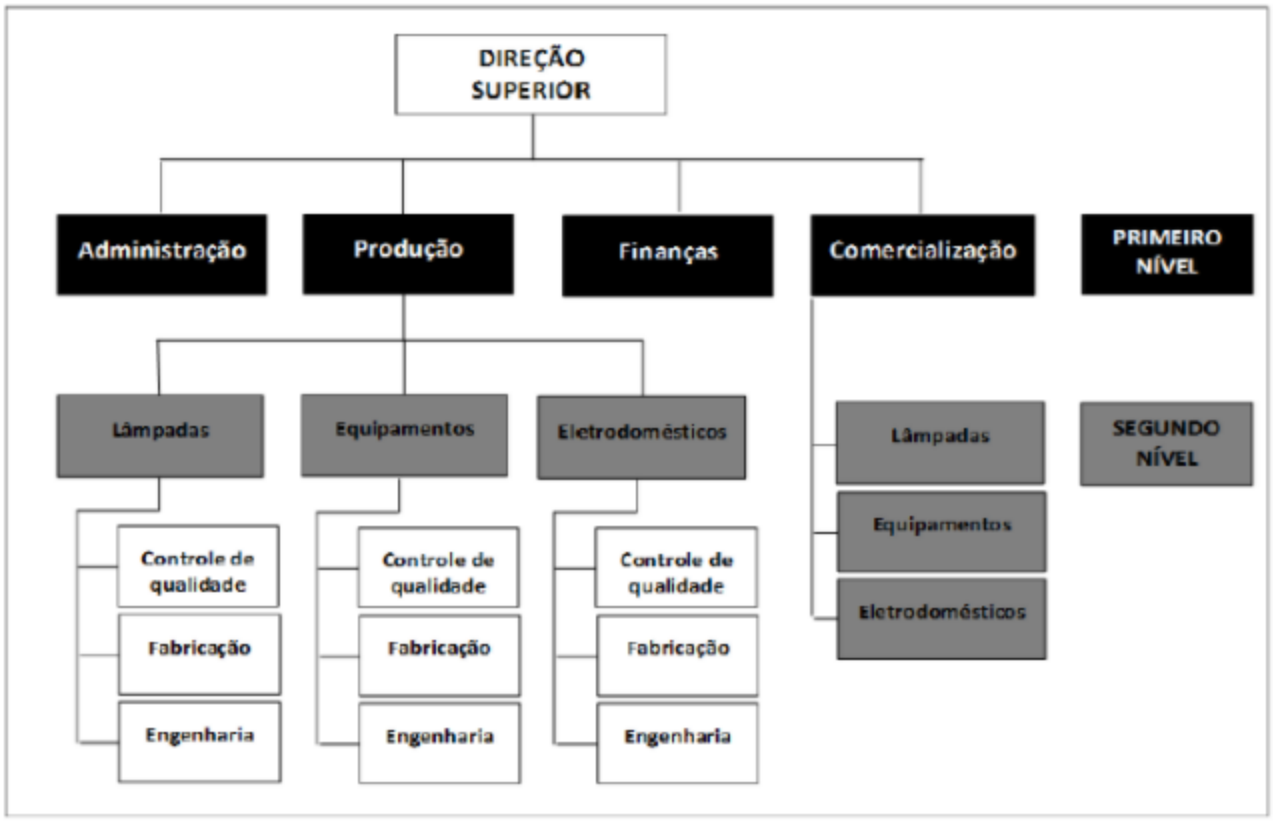
b) Híbrida.

c) Divisional.

d) Relacional.

e) Matricial.

81. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (HUJB-UFCG)/2017) Uma Empresa produz e vende lâmpadas, equipamentos elétricos e eletrodomésticos. Conforme o organograma apresentado a seguir, quais são os critérios de departamentalização observados, respectivamente, no primeiro e segundo níveis dessa empresa?



a) Processo e propósito.

b) Produto e serviço.

c) Absorção e usuário.

d) Trabalho e clientela.

e) Funcional e produto.

82. (AOCP/CASAN/Assistente Administrativo/2016) Uma estrutura organizacional é uma forma de atribuir tarefas e de especializar os blocos de trabalho da organização. Assinale a alternativa que apresenta a base utilizada no processo de organizar as tarefas em blocos de trabalho.

a) Critérios de descentralização.

b) Critérios de terceirização.

c) Critérios de delegação.

d) Critérios de departamentalização.

e) Critérios de diferenciação.

83. (AOCP/EBSERH/Assistente Administrativo (CH-UFPA)/2016) Na estrutura organizacional das empresas, qual é o conceito que apresenta a hierarquia à qual todos estão submetidos, segundo princípios de cadeia escalar, autoridade e comando?

a) Conceito de staff.

b) Conceito de linha.

c) Conceito de setores.

d) Conceito de departamentos.

e) Conceito de horizontalização.

84. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) Uma das principais vantagens da estrutura organizacional por processos é a maior especialização de recursos alocados.

85. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A designação de responsabilidade para pessoas é a forma mais simples de estrutura organizacional.

86. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A estrutura organizacional do tipo territorial consiste em atribuir a cada uma das unidades de trabalho a responsabilidade por uma função organizacional.

87. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A estrutura organizacional deve ser construída de acordo com as estratégias e os objetivos estabelecidos pela organização.

88. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) Quando uma organização trabalha com o agrupamento de certo número de pessoas não diferenciáveis que têm a obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior, está utilizando a estrutura organizacional por projetos.

89. (Quadrix/CRM-DF/Serviço Administrativo/2018) A ordenação da empresa, do órgão ou da instituição é a disposição e a reunião de atividades e recursos, visando aos objetivos e resultados estabelecidos.

90. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) É característica das organizações lineares a presença de linhas de comunicação formais e de centralização das decisões.

91. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) Entre as vantagens da organização funcional, estão a diluição e a perda de autoridade de comando.

92. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) A departamentalização por produtos tem a vantagem de ser indicada para circunstâncias externas estáveis, com poucas mudanças.

93. (Quadrix/CRM-DF/Assistente Administrativo/2018) A departamentalização por clientela tem a desvantagem de poder deixar os demais objetivos da organização sacrificados em função da satisfação do cliente.

94. (Quadrix/CRP – 2/Assistente Administrativo/2018) Quanto à estrutura organizacional, julgue os próximos itens.

I A organização linear baseia-se no princípio funcional, ou seja, no princípio da especialização. Suas características são: autoridade funcional ou dividida; linhas diretas de comunicação; descentralização das decisões; e ênfase na especialização.

II A organização funcional está baseada no princípio da unidade de comando. Suas características são: autoridade única com base na hierarquia; linhas formais de comunicação; centralização das decisões; e aspecto piramidal.

III A organização linha-staff, ou hierárquico-consultiva, é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional. Nela coexistem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria), mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados.

Assinale a alternativa correta.

a) Nenhum item está certo.

b) Apenas o item I está certo.

c) Apenas o item II está certo.

d) Apenas o item III está certo.

e) Todos os itens estão certos.

95. (IDECAN/SEJUC-RN/Agente Penitenciário/2017) Dentre os diversos critérios de departamentalização das organizações, aquele que se apresenta como um tipo híbrido e utilizado comumente em caso de combinações especiais de habilidades e especializações diferentes na organização é o denominado

A matricial.

B funcional.

C territorial.

D hierárquico.

96. (IDECAN/UFPB/Assistente em Administração/2016) As organizações, em geral, possuem uma estrutura muito bem definida, cada nível hierárquico possui um grau de autoridade e de responsabilidade necessários para o desempenho de suas funções administrativas. Para que as metas e os objetivos organizacionais sejam alcançados, conforme o planejamento estratégico, é muito importante que a estrutura organizacional seja eficiente. Com relação aos níveis hierárquicos que compõem a estrutura organizacional, relacione adequadamente as colunas a seguir.

1. Nível institucional. 2. Nível intermediário. 3. Nível operacional.

( ) Este nível é composto pelos gestores ou gerentes de vários departamentos. Concentrar no desdobramento da estratégia, ou seja, na sua implementação junto aos seus clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores etc. ( ) Este nível é composto pelos colaboradores, pelo corpo técnico e por supervisores. São responsáveis pela execução das ações ou tarefas que foram planejadas e que são

necessárias para o funcionamento da organização, propondo correções ou melhorias para o melhor funcionamento dos processos. ( ) Este nível é composto pela presidência e pelos diretores. Concentram-se na interação da organização com o ambiente externo, principalmente nas questões estratégicas, como oportunidades de atuação em novos mercados, lançamento de novos produtos, mas também, na identificação de possíveis ameaças.

A sequência está correta em

A 1, 2, 3.

B 2, 3, 1.

C 3, 1, 2.

D 3, 2, 1.

97. (IBADE/SEDUC-RO/Analista – Administrador/2016) A especialização horizontal nas organizações é conhecida por departamentalização. Existe um tipo de departamentalização que se caracteriza pela divisão interna do trabalho por especialidade, possui auto-orientação e tem como desvantagem a tendência a pequena cooperação interdepartamental. Esses aspectos referem-se ao tipo de departamentalização:

A por processos.

B territorial.

C por clientela.

D funcional.

E por projetos.

5.GABARITO



1. E	18. E	35. C	52. D	69. D	86. E
2. E	19. C	36. C	53. A	70. A	87. C
3. C	20. C	37. B	54. E	71. B	88. E
4. E	21. E	38. B	55. D	72. E	89. C
5. B	22. C	39. C	56. B	73. D	90. C
6. E	23. E	40. B	57. C	74. D	91. E
7. E	24. E	41. B	58. B	75. E	92. E
8. E	25. C	42. C	59. B	76. B	93. C
9. E	26. E	43. A	60. A	77. A	94. D
10. E	27. C	44. A	61. E	78. C	95. A
11. E	28. C	45. A	62. E	79. E	96. B
12. E	29. B	46. A	63. B	80. C	97. D
13. E	30. E	47. E	64. A	81. E	
14. E	31. D	48. A	65. D	82. D	
15. E	32. E	49. C	66. B	83. B	
16. C	33. A	50. D	67. C	84. C	
17. E	34. C	51. C	68. C	85. E	

6.BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
CURY, Antonio. **Organização & Métodos**: uma visão holística. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
DA SILVA, Luzardo P. PINHEIRO, Francisco A. C. **Mapeando Estruturas Organizacionais em Categorias de Workflow**. Informática Pública, v.6 (1), p.11-31, 2004.
ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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.