Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Administração Pública p/ TSE (Técnico Judiciário - Área Administrativa) - 2018

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Estrutura Organizacional

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Noções de Administração Pública** para o concurso de Técnico do **TSE.**

O edital para este concurso está sendo esperado para breve, pois a Lei 13.250, de 13 de janeiro de 2016, criou 118 cargos efetivos para este órgão. Este é, sem dúvida, um excelente cargo e meu objetivo é o de lhe preparar para conseguir uma das vagas deste concurso.

Não espere o edital sair para começar sua preparação. Iremos nos basear no último edital do **TSE**. Naturalmente, se o edital vier com algum tópico diferente, iremos adaptar o curso para que você tenha todo o material necessário.

Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 3° Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas



Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Aproveitando, te convido a dar uma olhada e se inscrever no meu canal do Youtube. Lá tenho muitas dicas e aulas gratuitas.

https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

Aula 0: Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.

Aula 1: Descentralização e desconcentração. Administração Direta e Indireta.

Aula 2: Empreendedorismo governamental.

Aula 3: Novas lideranças no setor público.

Aula 4: Excelência nos serviços públicos. Gestão da Qualidade.

Aula 5: Princípios.

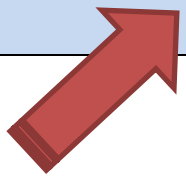
Aula 6: Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. Gestão de resultados na produção de serviços públicos. O paradigma do cliente na gestão pública.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de ***otimizar os seus estudos***, você encontrará, em ***nossa plataforma (Área do aluno)***, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como ***"Resumos"***, ***"Slides"*** e ***"Mapas Mentais"*** dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela ***Trilha Estratégica e Monitoria*** da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o ***melhor caminho*** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a ***responder as seguintes perguntas***:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?

- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?

- "*Estou sem tempo e o concurso está próximo!*" Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?

- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?

- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?

- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo *Link* da nossa ***"Comunidade de Alunos"*** no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é ***exclusiva*** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "***Monitoria***" também serão respondidas na nossa ***Comunidade de Alunos*** do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

Sumário

Estrutura Organizacional - O processo administrativo: Organização 6
Divisão do Trabalho ou Especialização 7
Níveis Organizacionais 8
Organograma 10
Estruturas Formais e Informais 10
Cadeia de Comando 12
Amplitude de Controle 15
Centralização e Descentralização 17
Posições de Linha e Staff 21
Modelos organizacionais 23
Departamentalização 26
Departamentalização Funcional 27
Departamentalização por Produto 28
Departamentalização por Cliente 29
Departamentalização Geográfica 30
Departamentalização por Processo 31
Departamentalização por Projetos 32
Departamentalização x Estruturas 35
Determinantes da estrutura organizacional 35
Desenho Estrutural das Organizações - Estruturas Organizacionais Tradicionais e Contemporâneas 36
Estrutura Linear 37
Estrutura Funcional 37
Estrutura Divisional 39
Estrutura Matricial 41
Estrutura em Rede 43
Organização Virtual e Sem Fronteiras 45
Questões Comentadas 47
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 89
Gabarito 110
Bibliografia 111

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - O PROCESSO ADMINISTRATIVO: ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Seria, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Uma estrutura organizacional, entretanto, não se limita aos diversos departamentos e setores da instituição, mas também aos seus empregados e as diversas relações entre os chefes e subordinados[1].

O propósito principal da estrutura organizacional é o controle, ou seja, estabelecer uma relação de atribuições e autoridade para controlar a maneira como as pessoas coordenam suas ações para alcançarem objetivos.

Ao organizar, estamos alocando pessoas e recursos diversos para que possamos alcançar os objetivos da empresa. Um gestor deve definir qual funcionário fará cada tarefa, quem será o chefe e como as diversas áreas da empresa devem se coordenar e trabalhar de forma harmônica.

Assim sendo, o processo de organização envolve a divisão das tarefas dentro de uma empresa (especialização) e a coordenação dos esforços dos seus membros.

Quando estamos nos referindo à estrutura organizacional, estamos tratando da maneira como as atividades e tarefas desta organização são divididas, organizadas e coordenadas.

A estrutura seria, desta forma, o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma empresa[2].

Aspectos Tratados na Estrutura Organizacional

- Autoridade;
- Responsabilidade;
- Comunicação;
- Decisão.

[1] (Rocha, 1987)

[2] (Rennó, 2013)

DIVISÃO DO TRABALHO OU ESPECIALIZAÇÃO

Normalmente, nenhum empregado de uma empresa consegue realizar todas as tarefas necessárias para que esta funcione. Cada um "entende" de uma coisa, não é mesmo?

Um funcionário da área de vendas teria dificuldades ao ser transferido para o setor de Marketing, por exemplo, pois não domina as técnicas e ferramentas utilizadas naquele departamento. Isto é um efeito da **divisão do trabalho**.

Esta divisão nada mais é do que a divisão das tarefas entre os departamentos e das pessoas de uma organização. De acordo com Sobral[3],

"A especialização do trabalho é o grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida por um único indivíduo em dada organização. "

Com a divisão de tarefas, as pessoas podem focar somente em algumas atividades. Fazendo isso, o profissional consegue se especializar naquelas atividades, estudar como pode executá-las melhor.

Um especialista é alguém que conhece seu setor em profundidade, não é mesmo? A ideia é que este especialista seria mais eficiente do que um trabalhador "normal" na execução de suas tarefas.

Por isto, dizemos que a divisão de trabalho proporciona uma melhoria da eficiência e da produtividade dos trabalhadores, pois estes passam a focar nas suas próprias atividades (ao invés de fazer "de tudo um pouco").

Mas a especialização também pode ser um fator negativo, quando feita em excesso. Se o foco do trabalhador é muito pequeno (uma tarefa somente, por exemplo) a motivação pode cair, e com isso o desempenho sair prejudicado. O trabalho ficaria muito repetitivo e pouco estimulante.

Todos nós necessitamos de desafios. A especialização excessiva pode gerar o "superespecialista" em um tema pouco importante. Desta maneira, o aumento da especialização gera uma maior produtividade até certo limite.

Se feito de forma exagerada, esta especialização pode ser contraproducente porque o funcionário ficará desmotivado.

[3] (Sobral & Peci, 2008)



(CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO) A divisão do trabalho, cuja finalidade é produzir mais e melhor, com o mesmo esforço, é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de tarefas.

Comentários:

A divisão do trabalho, ou especialização, pode ser definida como o grau em que as atividades ou tarefas são divididas em uma empresa. Desta forma, um processo complexo (como a montagem de um carro, por exemplo) pode ser dividido em diversas etapas.

Assim, cada funcionário é responsável por apenas uma etapa, podendo se "especializar" naquela tarefa, melhorando sua eficiência. A especialização, se exagerada, pode também ser prejudicial, pois torna o trabalho cansativo e pouco desafiador.

Gabarito: correta

NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Um dos conceitos mais utilizados no estudo da Administração é o dos níveis organizacionais. O nível organizacional, ou hierárquico, é um bom indicador de como é o enfoque do trabalho de um administrador em uma organização. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional[4].

[4] (Daft, 2005)

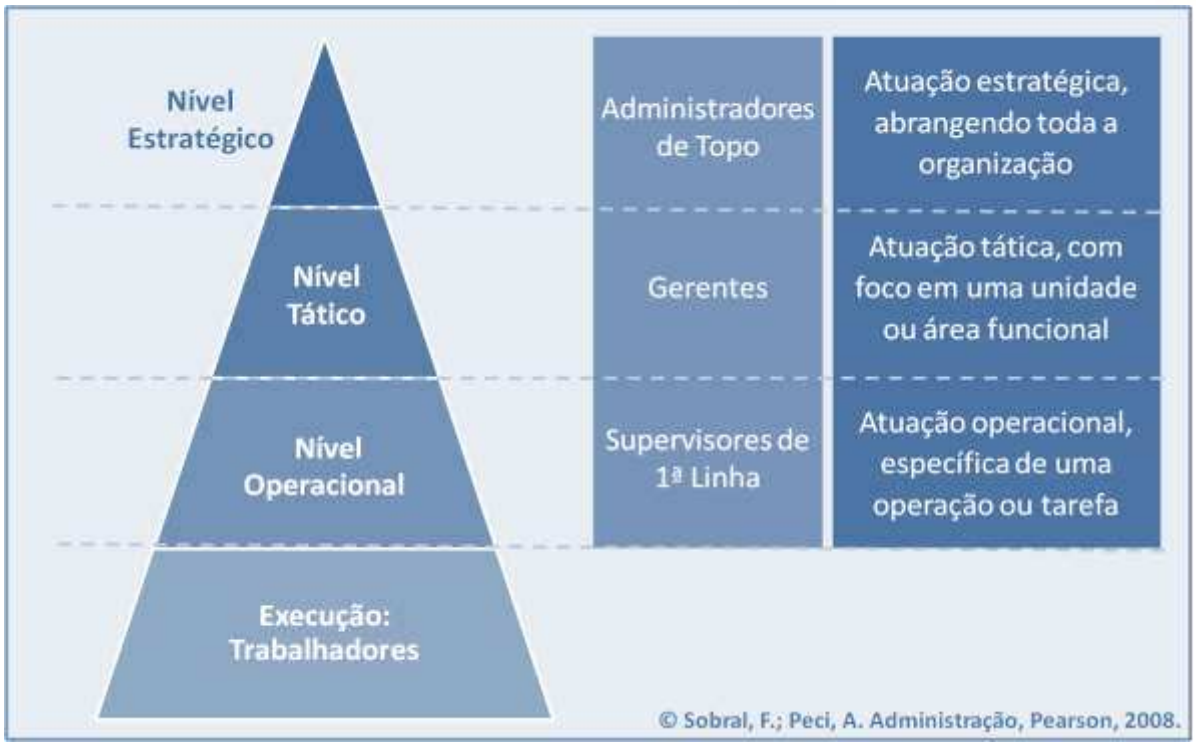


Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

O nível **estratégico** é o mais alto da hierarquia, onde os gestores da alta cúpula (presidentes, diretores, etc.) decidem os temas que afetam a organização de modo global.

As tendências mais importantes na regulação governamental, o comportamento dos concorrentes, a mudança nos costumes dos consumidores, o clima e a cultura organizacional, bem como as estratégias e políticas da organização são alguns dos temas que são trabalhados por estes administradores.

No **nível tático** estão incluídos os gerentes ou chefes de divisão. Nesta posição o administrador é responsável por uma área da organização (Gerência de Recursos Humanos, Gerência financeira, Divisão de produtos infantis, etc.) e tem a função de implementar em sua área as estratégias e políticas decididas no nível acima.

Eles devem saber se relacionar com outros gerentes e com seus subordinados, resolvendo conflitos e motivando seus funcionários. Sua preocupação normalmente é com o médio prazo.

Já no nível **operacional** os administradores estão focados no curto prazo e em tarefas específicas, como a produção de bens e serviços. Dentre seus ocupantes podemos encontrar supervisores e chefes de equipe.

Eles devem seguir as regras e diretrizes estabelecidas no nível tático, motivando seus funcionários da "linha de frente" para que façam seu trabalho de maneira eficiente.

ORGANOGRAMA

A forma gráfica de descrever uma estrutura organizacional é chamada de **organograma**. Através dessa ferramenta, podemos visualizar os cargos da instituição, as suas unidades, a hierarquia e as relações de comunicação entre os setores.

Abaixo, podemos ver um exemplo simplificado de um organograma:

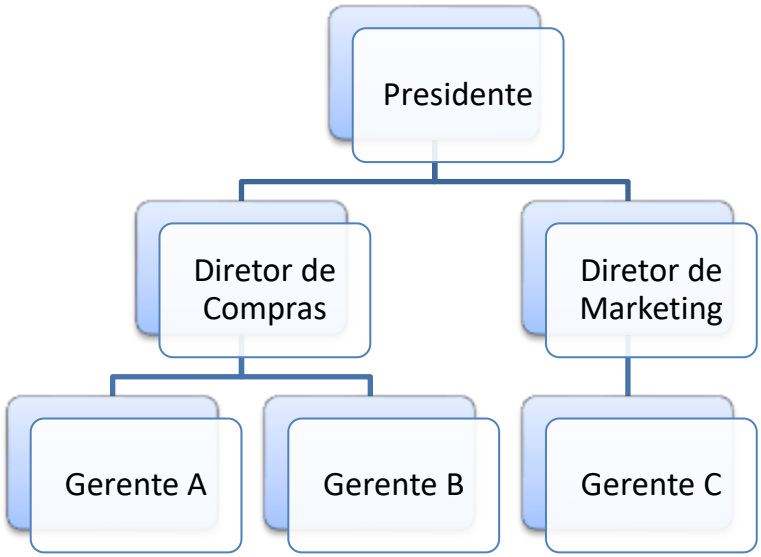


Figura 1 - Organograma

Ao vermos um organograma, podemos claramente visualizar os cargos mais importantes (mais altos na hierarquia) e as relações de subordinação entre eles.

ESTRUTURAS FORMAIS E INFORMAIS

Toda organização é composta de uma estrutura formal e uma informal. Uma estrutura formal nada mais é do que a "estrutura oficial" de uma instituição. É aquela que vemos em seu organograma, nos seus *sites* institucionais na Internet.

Na **estrutura formal** conseguimos identificar os departamentos, os cargos, a definição das linhas de autoridade e de comunicação entre os departamentos e cargos envolvidos.

De acordo com Schermerhorn[5], lendo um **organograma** você pode entender vários aspectos de uma organização, como:

Divisão de trabalho	• cargos e títulos mostram quem faz o quê dentro da empresa
Relação de supervisão	• Linhas mostram quem reporta a quem
Canais de comunicação	• Linhas mostram os canais de comunicação
Subdivisões principais	• divisões quem se reportam a um mesmo gerente são mostradas
Níveis hierárquicos	• os diversos níveis hierárquicos são evidenciados

Já de acordo com Maximiano, as principais características de uma organização formal moderna são[6]:

- ✓ Divisão do Trabalho (departamentos, divisões, seções, setores etc.);
- ✓ Especialização (cargos, de diretores, de gerentes, se supervisores, de funcionários, de operários etc.);
- ✓ Hierarquia;
- ✓ Distribuição da autoridade e da responsabilidade;
- ✓ Racionalismo.

Já a **estrutura informal** não está aparente em nenhum gráfico da empresa, em nenhum relatório. Ela é formada pelos diversos relacionamentos "não oficiais" existentes na organização.

As amizades entre os membros mais antigos, as afinidades entre pessoas que já se conheciam antes de entrar na organização, por exemplo, formam uma estrutura de relacionamentos que impacta no funcionamento da instituição.

Pense em uma situação: um diretor de Marketing da empresa ABC é colega de faculdade do gerente financeiro da mesma empresa. Os dois se conhecem há muitos anos e jogam futebol todas as quartas feiras no mesmo clube.

Naturalmente, o gerente financeiro sente-se mais tranquilo ao comentar com seu amigo (o diretor de Marketing) as demandas do seu setor do que seria o caso se eles se conhecessem apenas profissionalmente, não acha? Isto é o impacto da estrutura informal.

---

[5] (Schemerhorn Jr., 2008)

[6] (Maximiniano, 1995)

Esta estrutura informal engloba, assim, todos os relacionamentos naturais e espontâneos que existem na empresa. Lembre-se de que estes relacionamentos não são ligados aos cargos oficialmente ocupados pelas pessoas.

Ao contrário do que muitos pensam, a estrutura informal pode trazer ganhos importantes para as instituições. A comunicação pode ficar mais rápida e fluir mais facilmente, melhorando a tomada de decisões.

Em um momento de crise, por exemplo, a estrutura informal possibilita uma flexibilidade maior do que seria possível apenas com a estrutura formal de comunicação (feita de modo hierárquico).

Apesar destes benefícios, existem problemas trazidos pela estrutura informal, como redes de fofoca, perde de tempo com conversas desnecessárias, boatos sem nenhum cabimento, brigas e conflitos criados, dentre diversos aspectos gerados pelos relacionamentos pessoais.

Uma coisa deve ficar clara, entretanto. **Não existe instituição que não tenha uma estrutura informal**. Ela é derivada de nossa condição humana, em que cada pessoa busca interagir com os seus colegas.

Vamos ver um vídeo sobre esse tema?
https://goo.gl/GGZ8hK

CADEIA DE COMANDO

A cadeia de comando de uma organização mostra, basicamente, quem "manda em quem". Ou seja, descreve as linhas de autoridade, desde a cúpula da empresa até o seu nível mais baixo.

Como você pode imaginar, em uma grande instituição o trabalho de coordenação dos esforços não é uma tarefa simples. Um chefe tem dificuldade de administrar centenas de pessoas. Para isso ficar mais "administrável", necessitamos dividir a tarefa de comando.

A cadeia de comando mostra, portanto, a relação de subordinação dentro da estrutura e mostra como funciona a hierarquia funcional. Esta "estrutura hierárquica" é o que chamamos de cadeia de comando[7].

Desta forma, quando uma organização "desenha" sua cadeia de comando ela está determinando como a autoridade estará dividida entre os diversos cargos e departamentos da sua estrutura.

[7] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

No desenho abaixo, podemos ver como esta cadeia de comando funcionaria em um órgão público. O gerente de processos seletivos, por exemplo, responde para o diretor de gestão de pessoas.

Este diretor, por sua vez, responde ao ministro. Esta seria a linha de autoridade dentro deste órgão.

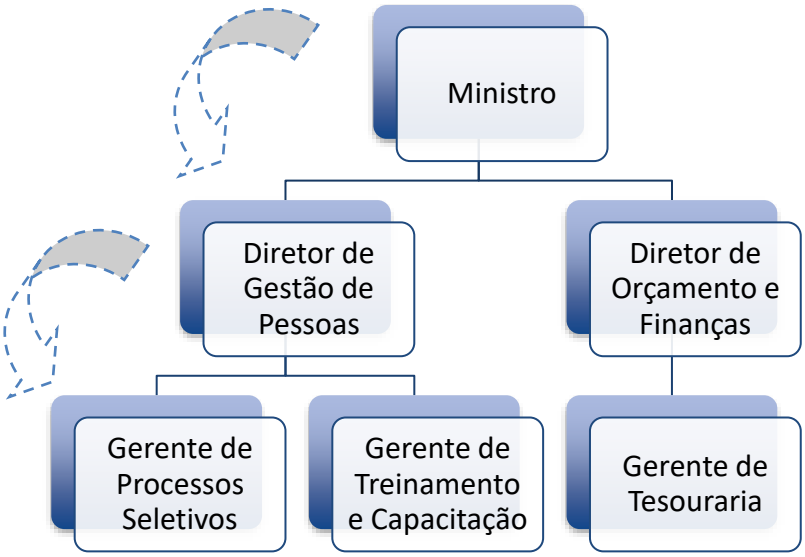


Figura 2 - Cadeia de Comando de um órgão público

A cadeia de comando está baseada em outro conceito: o de unidade de comando. O conceito é bastante simples: “cada subordinado tem apenas um chefe”.

Este é um conceito antigo, clássico, mas que não é mais utilizado nas estruturas mais modernas, como a estrutura matricial, que veremos melhor quando estudarmos este tipo de estrutura.

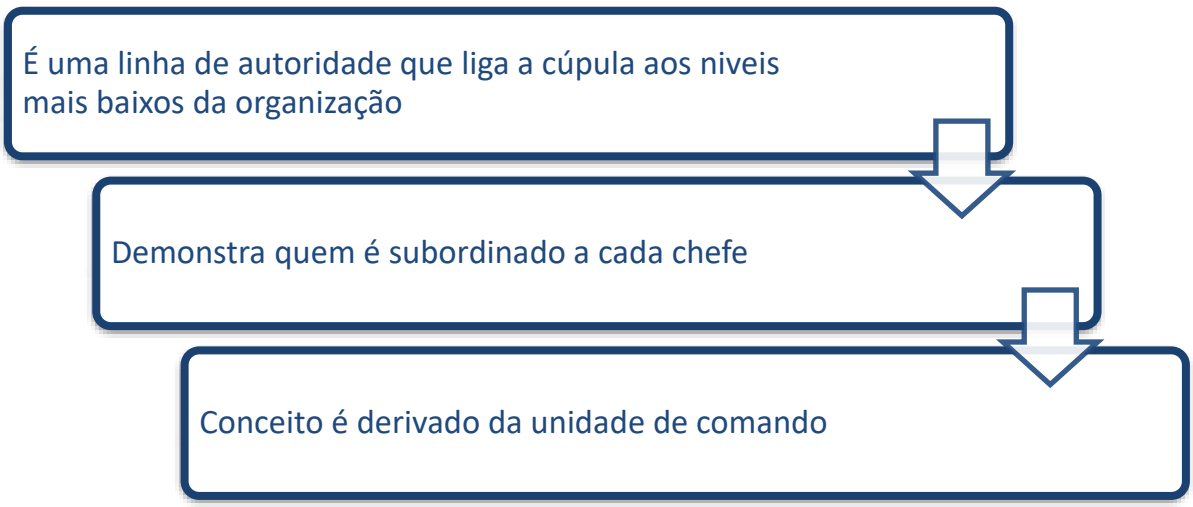


Figura 3 – Características da Cadeia de Comando

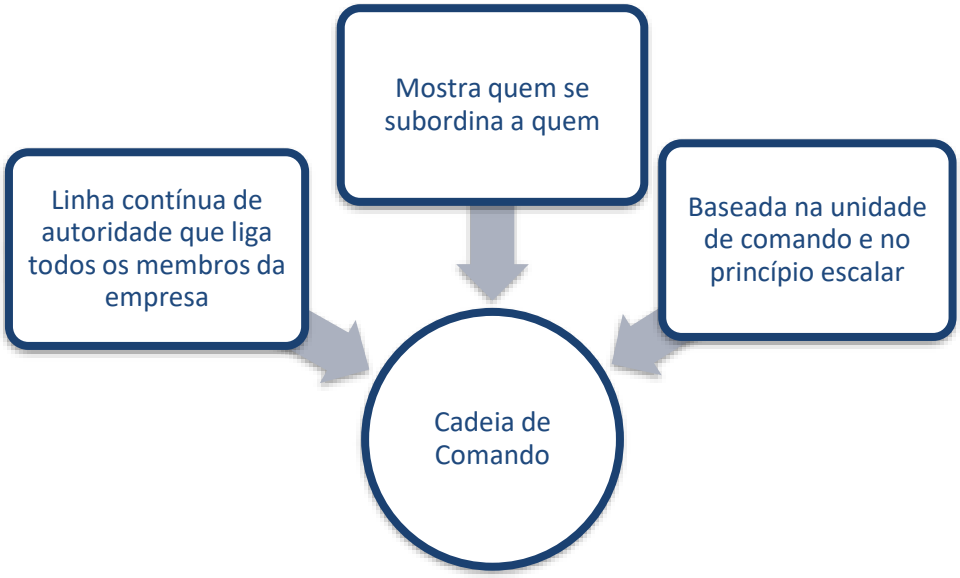


Figura 4 – Características da Cadeia de Comando



(FGV – FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2014) No departamento em que Vitor trabalha, ele exerce o cargo de auxiliar administrativo. Acima dele há um supervisor de atividades que se chama Pedro. Pedro segue ordens de Alberto, gerente do setor. Acima de Alberto está Vinicius, diretor da área. Pode-se afirmar que essa é a descrição de uma:

A) Divisão de trabalho.

B) Cadeia de comando.

C) Unidade de direção.

D) Ordem.

E) Equipe de alta performance.

Comentários:

A banca nos trouxe uma relação de comando, desde o subordinado (Vitor, auxiliar administrativo) até o diretor (Vinicius). O nome disso é a cadeia de comando, demonstra como se divide a estrutura hierárquica da organização e pode ser visualizada através de um organograma.

Gabarito: letra B

AMPLITUDE DE CONTROLE

A amplitude de controle é um conceito relacionado com o tamanho da equipe que cada chefe deve controlar e monitorar. Assim sendo, se um chefe comanda cinquenta pessoas, ele tem uma amplitude de controle grande.

Já se o chefe comanda apenas duas pessoas, sua amplitude de controle é menor. De acordo com Schermerhorn, *a amplitude de controle se relaciona com o número de subordinados que os superiores comandam em uma organização*[8].

Desta maneira, a amplitude mostra a dispersão dos cargos e membros dentro da estrutura. Uma estrutura com muitos subordinados por chefe ficará com um aspecto achatado. Já uma estrutura com poucos subordinados ficará com um aspecto de um funil, que chamamos de estrutura aguda.

Desta forma, a divisão das autoridades e das responsabilidades dentro da organização acaba gerando os diversos níveis hierárquicos e determinará o quantitativo de gestores que a instituição deverá ter neste contexto.

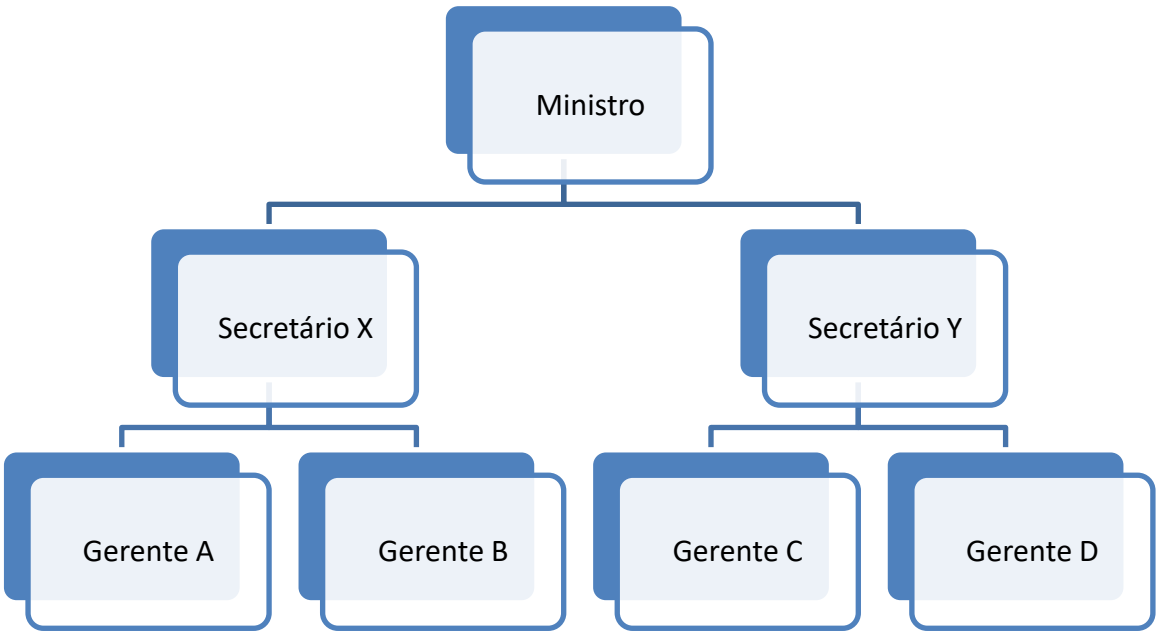


Figura 5 - Exemplo de Estrutura Aguda

No gráfico acima podemos ver um exemplo de estrutura chama “aguda” ou alta, pois cada secretário deve chefiar apenas dois gerentes (subordinados).

Já no exemplo abaixo, teríamos uma estrutura achatada. Esta estrutura está composta, como podem ver, com mais subordinados por chefe.

[8] (Schemerhorn Jr., 2008)

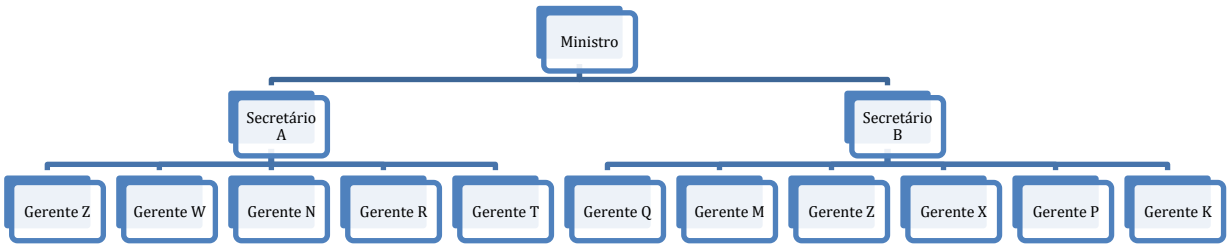


Figura 6 - Exemplo de Estrutura Achatada

As estruturas achatadas forçariam o gestor a delegar mais, pois tem menos tempo para "dar" para cada funcionário. A delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para outros membros da organização.

Com um nível maior de delegação, aumenta a flexibilidade e a agilidade da empresa, gerando uma maior adaptabilidade às mudanças no meio externo[9].

Com isso, muitas organizações buscam achatar suas estruturas, reduzindo os níveis hierárquicos para que o fluxo de comunicação seja facilitado e acelerado.

Outro ponto importante é o custo. Com menos níveis hierárquicos, a organização necessitará de um número menor de gerentes intermediários e terá um gasto menor.

Características da Amplitude de Controle		
Significa o número de funcionários que cada chefe controla	Quanto maior a amplitude de controle, maior é o número de pessoas para cada gestor	Estruturas agudas provocam custo maior, mas as pessoas recebem maior atenção de seu chefe e tem menor autonomia

Figura 7 - Características da Amplitude de Controle. Adaptado de (Rennó, 2013)

[9] (Daft, 2005)



(FGV – IBGE – AGENTE - 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.

Comentários:

A banca está tratando no enunciado da amplitude de controle, que é um conceito relacionado com o tamanho da equipe que cada chefe deve controlar e monitorar. Assim sendo, se um chefe comanda cinquenta pessoas, ele tem uma amplitude de controle grande.

Já se o chefe comanda apenas duas pessoas, sua amplitude de controle é menor.

Gabarito: letra A

CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

A centralização e a descentralização (seu efeito contrário) são conceitos relacionados com o poder de tomada de decisão. Se em uma organização o chefe toma quase todas as decisões, ela é centralizada.

Já a descentralização acontece quando a autoridade para tomar decisões está espalhada por toda a organização. Quando, por exemplo, os atendentes do balcão podem decidir como melhor resolver uma reclamação de um cliente, ocorre uma descentralização.

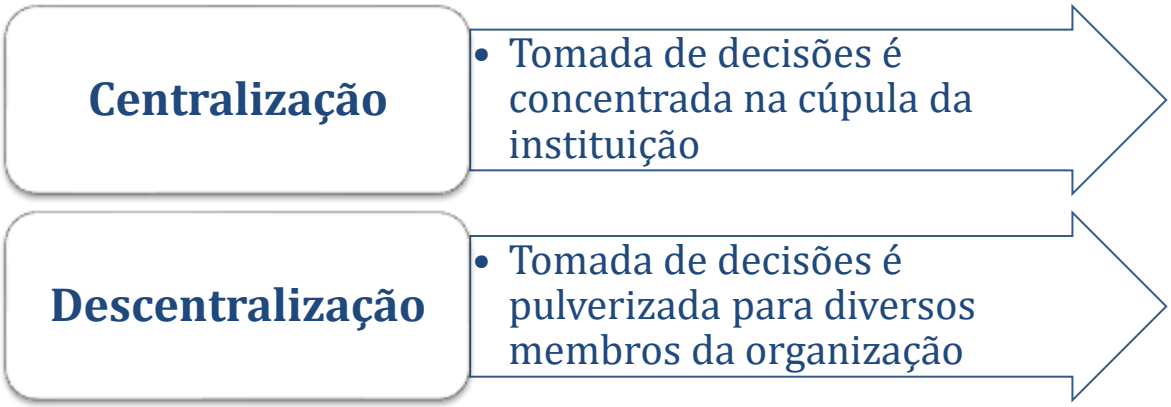


Figura 8 - Centralização e Descentralização

Naturalmente, nas organizações mais centralizadas a tomada de decisões é mais lenta. Os chefes acabam ficando sobrecarregados com cada detalhe e muitos assuntos acabam sendo postergados simplesmente porque o chefe ainda não teve tempo de analisar a questão e tomar sua decisão.

Entretanto, o controle é mais próximo, pois só o superior tem o poder de decidir sobre os temas mais importantes para a organização. Este chefe teria também uma visão global dos assuntos e teria como tomar decisões mais alinhadas com a estratégia da instituição.

Ao mesmo tempo, a descentralização também apresenta vantagens e desvantagens. Com a tomada de decisões "espalhada" pelos níveis hierárquicos mais baixos, as pessoas em contato diretamente com o cliente ou com o assunto a ser decidido tem autonomia para decidir.

Isto acelera o processo decisório e dá agilidade para as áreas responsáveis. Além disso, possibilita que cada membro envolvido possa fornecer ideias que não tenham ainda sido analisadas ou propostas aos diretores da cúpula.

Entretanto, a descentralização pode acarretar em decisões e políticas muito diferentes nas diversas áreas da instituição. Como cada área pode tomar suas decisões, podemos ter situações iguais tendo tratamentos muito diferentes pelos diversos setores.

De acordo com Sobral e Peci[10], a seguintes vantagens da centralização e da descentralização são:

[10] (Sobral & Peci, 2008)

Centralização	
Vantagens	**Desvantagens**
Decisões mais consistentes com os objetivos da organização.	Decisões distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
Maior uniformidade de procedimentos, políticas e decisões.	Administradores têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
Aproveitamento da maior preparação e competência dos administradores do topo	Os subordinados dependem dos superiores hierárquicos para tomar decisões.
Redução dos riscos de erro por parte dos subordinados em virtude da falta de informação ou capacidade.	Aumenta a desmotivação e a insatisfação dos membros em posições inferiores.
Maior facilidade na avaliação e no controle do desempenho da organização	Desestimula a criatividade e a inovação.
	Maior demora na implementação das decisões e maior custo operacional.

Descentralização	
Vantagens	**Desvantagens**
Maior agilidade, rapidez e flexibilidade na tomada de decisões.	Perda de uniformidade nas decisões.
Decisões mais adaptadas às condições locais.	Tendência para o desperdício e a duplicação de recursos.
Maior interesse e motivação por parte dos subordinados.	Canais de comunicação mais dispersos pela organização.
Maior disponibilidade de tempo dos administradores de topo para outras funções	Maior dificuldade de localizar os responsáveis por decisões erradas.
Promove gerentes autônomos, motivados e responsáveis por seu desempenho.	Insuficiente aproveitamento dos especialistas.
Maior facilidade na avaliação e controle do desempenho de unidades e gerentes.	Dificuldade de controle e avaliação do desempenho da organização.

Figura 9 - Vantagens da centralização e da descentralização

Para facilitar a lembrança, descrevo os principais elementos de uma estrutura organizacional estão descritos abaixo:

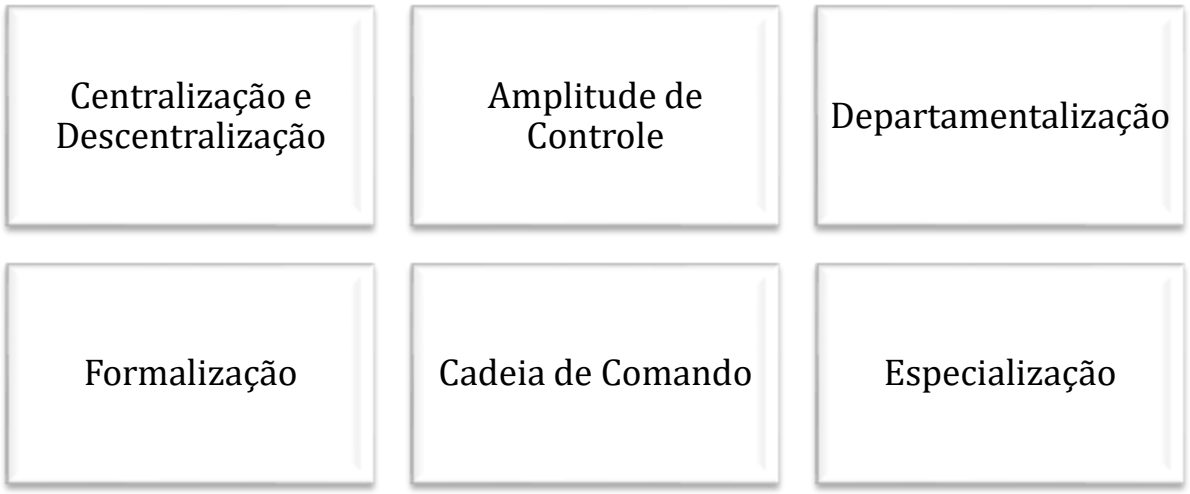


Figura 10 - Elementos da organização



(CESPE – CAPES – ANALISTA)

O procedimento de descentralização está associado ao repasse de atribuições e responsabilidades a setor subordinado.

Comentários

Exato. A descentralização envolve uma delegação de autoridade e responsabilidade do "centro", ou seja, das instâncias estratégicas localizadas na cúpula para os níveis inferiores da organização.

Na descentralização ocorre uma transferência do poder de tomada de decisão para quem realmente está envolvido diretamente com a atividade ou a tarefa. Sem algum grau de autonomia, não existe descentralização efetiva.

Gabarito: correta.

(FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Em um órgão público, as decisões são concentradas nos níveis mais altos da hierarquia. A direção do órgão gostaria de promover a descentralização das decisões como forma de incentivar a autonomia e a responsabilização dos gerentes. No entanto, a centralização das decisões apresenta vantagens em relação à descentralização, tais como:

(A) torna o processo decisório mais ágil e flexível.

(B) estimula a aprendizagem dos gerentes médios.

(C) gera decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização.

(D) reduz os custos e o tempo de implementação das decisões.

(E) facilita o fluxo de informações e a comunicação organizacional.

Comentários

Uma das vantagens da centralização são as decisões mais consistentes com os objetivos da organização.

Gabarito: letra C

POSIÇÕES DE LINHA E STAFF

Um conceito muito cobrado em concursos se relaciona com as posições de linha e de *staff*. Estes conceitos são ligados as atividades principais ou as de suporte (ou assessoria) de uma organização.

Assim, as funções de linha estariam relacionadas com as atividades-fim da empresa. Já as funções de staff seriam ligadas às atividades-meio da organização.

Outra forma que poderíamos utilizar para diferenciar essas posições seria em relação ao poder de comando que elas têm. Uma posição de linha teria comando direto sobre os seus funcionários.

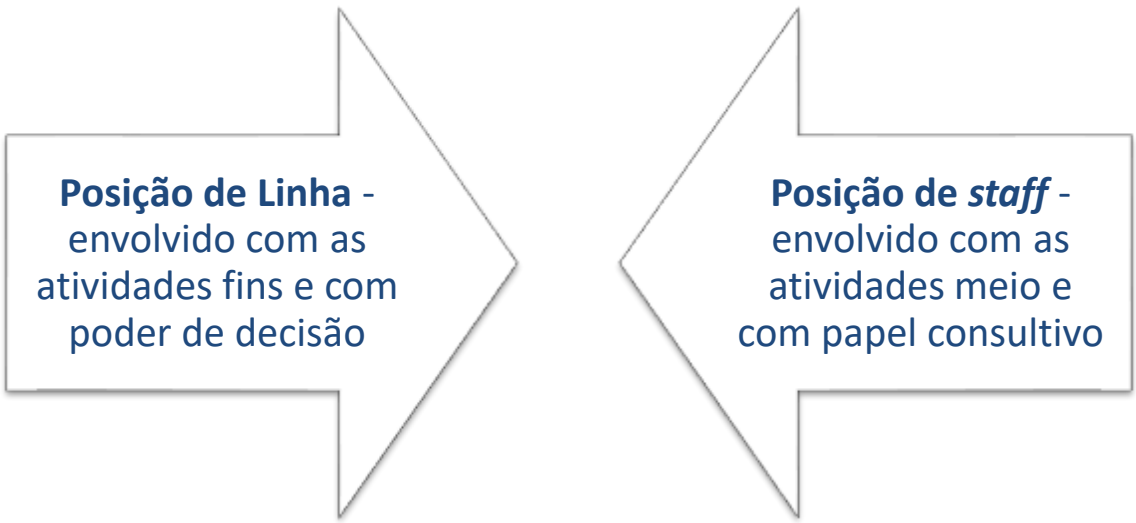


Figura 11 - diferenças entre as posições de linha e staff

Já o pessoal na posição de staff teria um "papel" apenas consultivo, ou seja, eles poderiam apenas aconselhar e sugerir aos funcionários envolvidos diretamente com a tarefa[11].

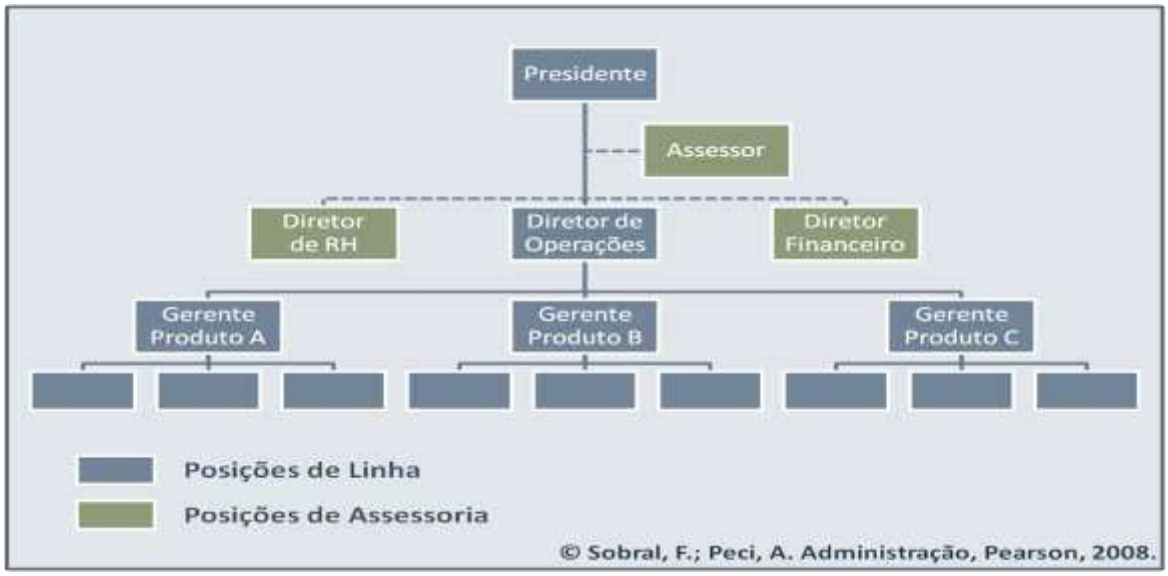


Figura 12 - Posições de Linha e Staff. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Na situação descrita no gráfico acima, o diretor de operações estaria em uma posição de linha, enquanto o diretor de RH seria ocupante de uma posição de *staff*.



(CESPE – MPU - TÉCNICO ADMINISTRATIVO) Os órgãos de assessoria da organização em estrutura linha-staff exercem autoridade de linha sobre os colaboradores dos demais setores, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

Comentários:

De acordo com Chiavenato[12], dá-se o nome de linha aos órgãos incumbidos de realizar a missão primária da organização. Os órgãos de staff (ou suporte) são órgãos que têm a função de assessorar e apoiar estes órgãos de linha em seu trabalho.

Um exemplo de órgão de staff seria um setor jurídico em uma indústria de alimentos. Como a empresa não presta serviços de advocacia, e sim fabrica e vende alimentos, este órgão funciona como uma consultoria interna para a empresa.

[11] (Sobral & Peci, 2008)

[12] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

Portanto, estes advogados não teriam autoridade sobre os colaboradores da área de produção. Eles seriam apenas consultores em assuntos ligados à sua área de conhecimento – neste caso temas jurídicos.

Os órgãos de linha seriam os responsáveis pela produção e pela venda destes produtos.

Gabarito: errada

MODELOS ORGANIZACIONAIS

A classificação de modelos organizacionais se originou do trabalho de Morgan[13]. De acordo com o autor, os modelos são classificados como **mecanicistas e orgânicos**.

O **modelo mecanicista** é facilmente identificável nas atuais burocracias. Quando pensamos nestas organizações, imaginamos uma estrutura que funciona de forma ordenada, com relações claramente definidas entre as partes.

De acordo com Morgan, nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento.

Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle "pesado" sobre seus integrantes.

Este modelo foi dominante na época da industrialização, pois as novas indústrias da época necessitavam de um processo produtivo estável e facilmente controlável.

No início do século XIX, a massa de trabalhadores que entrava nas indústrias era despreparada e inculta, de forma que o trabalho devia ser dividido em pequenas partes, para que fosse facilmente compreendido e que estes trabalhadores fossem facilmente substituídos se necessário fosse.

De acordo com o autor[14], as organizações em geral se adaptam às funções e ao papel que devem desempenhar. Com o aparecimento das máquinas na Revolução Industrial, as organizações tiveram de se adaptar às necessidades das máquinas.

A necessidade de uma previsibilidade e constância do seu funcionamento era primordial para que conseguissem aumentar a produtividade e a qualidade de seus produtos.

Com isso, estas empresas se adaptam melhor a ambientes estáveis, em que as demandas dos clientes não se modifiquem rapidamente e não apareçam novas tecnologias e novos concorrentes a todo o momento.

---

[13] (Morgan, 1997)

[14] (Morgan, 1997)

Desta maneira, as metas e objetivos não mudam constantemente e os funcionários ficam mais propensos a aceitar a submissão às regras e participar pouco do processo decisório.

Diversas organizações operam atualmente dentro deste modelo mecanicista, como montadoras de automóveis (indústrias que produzem em linha), restaurantes de "*fast-food*" (que não deixam de fazer refeições "em linha", como um hambúrguer) e as forças armadas.

Entretanto, estas organizações têm grande dificuldade de se adaptar às mudanças no mundo exterior (como mudanças nos hábitos dos clientes, novos concorrentes, novas tecnologias, etc.).

Além disso, suas culturas organizacionais não favorecem a inovação e a criatividade, gerando funcionários que não contestam o "status quo", ou seja, o modo como as coisas são feitas normalmente.

Infelizmente para este tipo de organização, o mundo começou a entrar em um período de mudanças aceleradas. Novas tecnologias entram em nossas vidas de forma cada vez mais rápida e os costumes das pessoas também têm se alterado bastante desde os anos 50 do século passado.

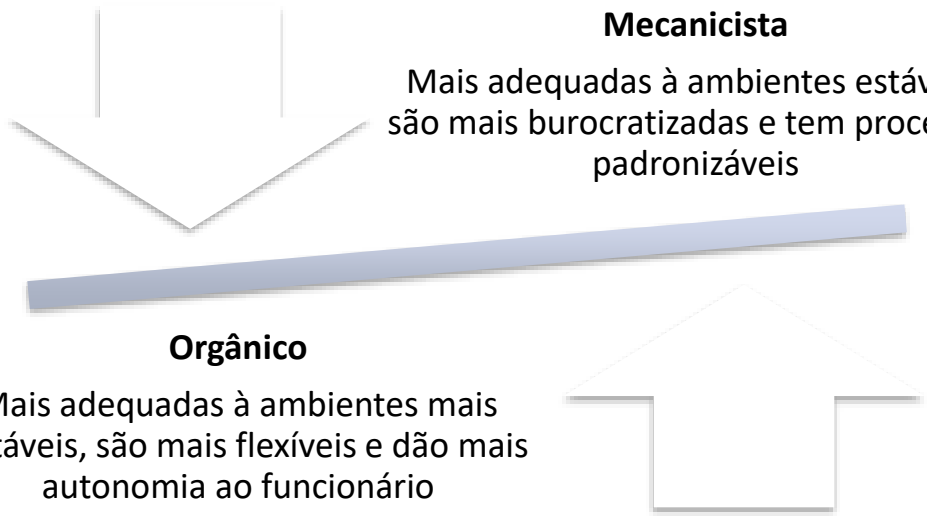
As "velhas teorias" organizacionais deixaram de fazer sentido para todas as empresas. Principalmente para aquelas que operam em ambientes mais instáveis e competitivos, o modelo teria necessariamente de mudar.

De acordo com Morgan[15], os primeiros avanços para o **modelo orgânico** vieram dos estudos ligados aos funcionários e sua importância dentro da organização. Com a noção de que os empregados eram pessoas complexas e que necessitavam mais do que pagamento para se sentir motivadas, os olhos de muitos teóricos começaram a se abrir.

O modelo orgânico se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos "emprestados" da Biologia).

A Teoria dos Sistemas foi a base de muitos destes conceitos adaptados ao contexto organizacional. A ideia de que as organizações, como as pessoas, são seres em constante contato com o meio ambiente (fornecedores, clientes, governos, etc.) mudou a forma de se analisar uma empresa.

[15] (Morgan, 1997)



Desta forma, as empresas passaram a ser vistas como **sistemas abertos**, ou seja, em interação constante com outras organizações. O modelo mecanicista não se preocupava com o que acontecia "fora" da organização – era o conceito de sistema fechado.

Além disso, os próprios órgãos internos passaram a ser vistos como subsistemas que também estão em eterna interação. Cada um deve funcionar a contento para que a empresa tenha sucesso. Não adianta a área comercial vender muito, por exemplo, se a área de logística não consegue entregar os produtos, não é mesmo?

Desta maneira, a preocupação com o ambiente externo levou a uma maior flexibilidade e adaptabilidade aos novos desafios e demandas.

Outra preocupação foi com uma maior liberdade, informalidade e autonomia aos seus funcionários, de forma a aumentar a criatividade e inovação das organizações.

Estas inovações passaram a ser vistas como fundamentais para que as empresas continuem competitivas neste mercado mais competitivo. Portanto, seus funcionários participam ativamente do processo decisório e criativo.

Dentre as novas estruturas que passaram a ser recomendadas, estão as estruturas matriciais, as organizações em rede, as organizações celulares e a organização virtual. Em ambientes dinâmicos este é o modelo recomendado.



(CESPE – TCU – ACE) As repartições públicas são organizações caracterizadas pela cultura mecanicista, típica de um funcionamento sempre igual e sujeitas a regras estritas. É a cultura adequada a condições instáveis, a ambientes com os quais a organização não tem familiaridade, nas quais a natureza cooperativa do conhecimento é mais importante que a especialização.

Comentários:

Olhe só como o Cespe busca jogar uma "casca de banana" para os candidatos. O modelo organizacional (ou cultura) das repartições públicas é mesmo o mecanicista.

Entretanto, este modelo não é o mais adequado para ambientes instáveis, pelo contrário. Este modelo é caracterizado pela alta especialização em funções e pela consistência e previsibilidade de comportamento.

Gabarito: errada

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Um departamento é um "pedaço" da organização. É um setor que está focado em um aspecto de seu funcionamento. O departamento é uma unidade de trabalho que concentra um conjunto de tarefas.

Desta maneira, a departamentalização é um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços[16].

Quando uma empresa cria um departamento ela está buscando auxiliar no trabalho de gerenciar as atividades. Isto ocorre porque a separação em "temas" pode facilitar o aproveitamento das pessoas e dos recursos disponíveis.

De acordo com Oliveira[17],

> *"Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais"*

Chiavenato chama o processo de dividirmos a organização em departamentos de **especialização horizontal**[18]. Para ele, a especialização horizontal ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si.

Vamos ver quais são os principais tipos de departamentalização?

---

[16] (Daft, 2005)

[17] (Oliveira, 2011)

[18] (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

Departamentalização Funcional

A departamentalização funcional é a mais conhecida e utilizada forma nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nos órgãos públicos, é quase uma "unanimidade"! Neste tipo, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.

Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

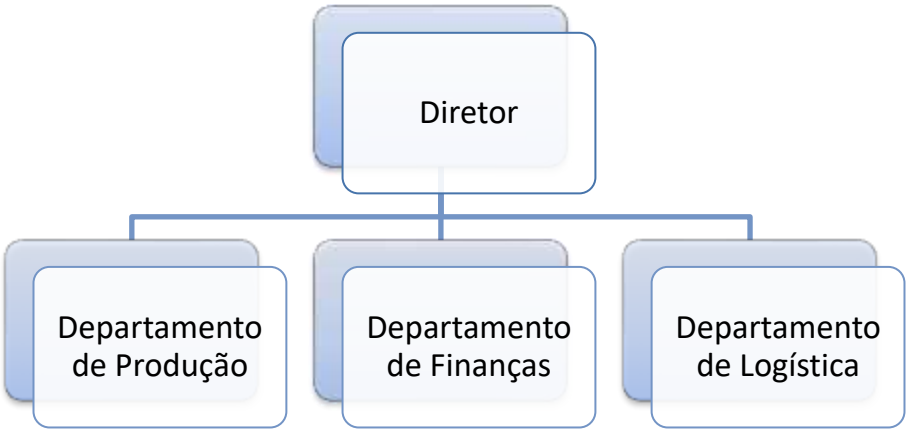


Figura 13 - Departamentalização Funcional

Assim sendo, as pessoas são agrupadas de acordo com a semelhança das atividades, das habilidades e dos recursos disponíveis para as funções ou especialidades das empresas.

A departamentalização funcional não é a mais adequada para instituições que operam em ambientes dinâmicos e instáveis. Outro problema é a maior dificuldade na coordenação dos diversos profissionais especialistas de cada área, que tendem a não "conversar" uns com os outros nesse tipo de departamentalização.

Abaixo, temos as principais vantagens e desvantagens:

Vantagens	Desvantagens
Junta especialistas em um só departamento, melhorando a interação e o treinamento.	Falta de coordenação entre os departamentos;
Indicado para organizações em setores mais estáveis.	Dificuldade de adaptação às mudanças;
Permite uma melhor utilização das habilidades técnicas das pessoas	Visão voltada "para dentro" da sua "caixinha" dos seus membros;
	Conflitos de interesses e de objetivos entre as áreas se tornam fortes;

Departamentalização por Produto

Naturalmente, neste modelo de departamentalização os departamentos são divididos por tipo de **produto ou serviço**. As organizações que funcionam com esse tipo de departamentalização são compostas, por exemplo, em "gerência de lubrificantes", "gerência de produtos industriais", etc.

Este sistema é escolhido pelas instituições quando os produtos e serviços oferecidos são muito diferentes uns dos outros e demandam uma atuação muito específica.

Quando cada produto é vendido para um público diferente, com cadeias de suprimento e de distribuição distintas, pode ser interessante uma divisão dos departamentos por tipo de produto[19].

Esta divisão possibilita aos gestores focar nos fatores específicos de seus clientes e nas demandas geradas por eles, ao invés de ter de seguir uma determinação comum para todos os seus "públicos".

O processo de gestão e de inovação fica mais fácil, pois cada departamento tem mais autonomia na escolha de suas linhas de produtos e serviços e de como devem atender aos seus clientes.

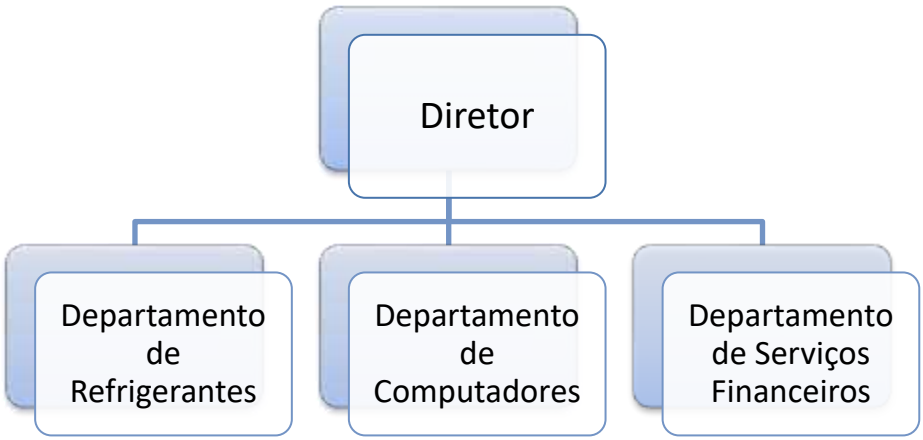


Figura 14 - Departamentalização por Produtos

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Melhora a coordenação entre os departamentos de cada divisão;	Os especialistas ficam dispersos pelos departamentos e o treinamento e o desenvolvimento deles fica em segundo plano;
Gera maior capacidade de inovação e flexibilidade;	Risco de obsolescência técnica;

[19] (Sobral & Peci, 2008)

Fixa responsabilidade dos departamentos por produtos/serviços ou linha de produtos/serviços;	Duplicação de recursos e de esforços;
	Não é indicada para empresas com poucos produtos;
	Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização;
	Contraindicada para ambientes estáveis

Departamentalização por Cliente

Neste tipo de departamentalização, o cliente é que é enfatizado. Quando a organização detém clientes com necessidades muito específicas, este modelo pode ser escolhido.

Uma divisão muito comum é entre clientes pessoa física (indivíduos) e clientes pessoa jurídica (empresas). A organização pode determinar que deve existir um departamento específico para cuidar das necessidades das empresas, pois pensa que assim atenderá melhor a este público.

Desta forma, o administrador alocará recursos, pessoas e atividades mais condizentes com as necessidades e demandas de cada clientela[20]. Abaixo, podemos ver um exemplo prático deste modelo

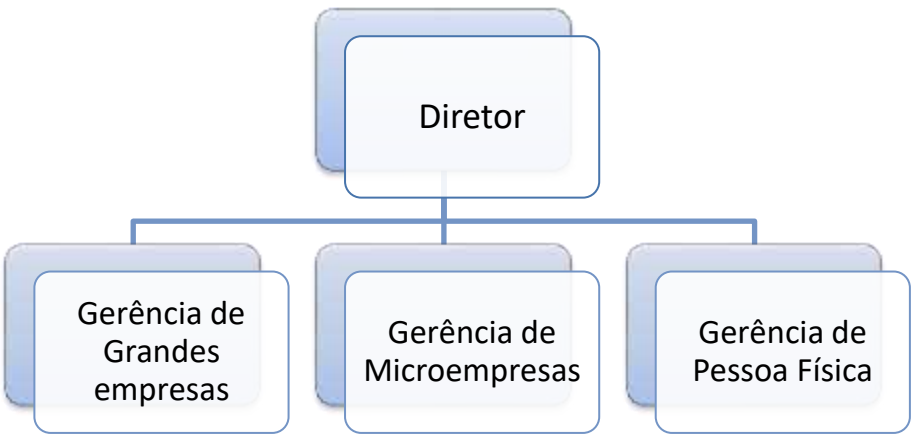


Figura 15 - Departamentalização por Clientes

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

[20] (Sobral & Peci, 2008)

Vantagens	Desvantagens
Foco no cliente cria um clima de atendimento ao cliente de maior qualidade;	Demais atividades da empresa podem se tornar secundárias e acessórias em face da preocupação com o cliente;
Gera um maior conhecimento da clientela e suas necessidades e desejos;	Pelas razıes anteriores, costuma ser utilizada apenas no nível operacional da organização.
Gera uma organização mais "antenada" no meio externo – mais "extrovertida".	

Departamentalização Geográfica

Muitas empresas estão presentes em diversos países ou estados. A gestão da empresa, nestes casos, pode ser maximizada com uma departamentalização geográfica (ou territorial).

Esta decisão normalmente é tomada quando as distâncias são muito grandes ou quando as diferenças culturais e de hábitos de consumo tornam uma gestão centralizada difícil.

Outro fator que pode indicar esta departamentalização seria uma diferença grande no acesso aos mercados consumidores, aos profissionais capacitados, bem como aos recursos e matérias-primas.

Nas organizações divididas desta forma os gestores são especializados nos hábitos e nas demandas de cada região. Como exemplo, uma instituição pode se dividir em departamentos: América do Sul, América do Norte, Europa, etc.

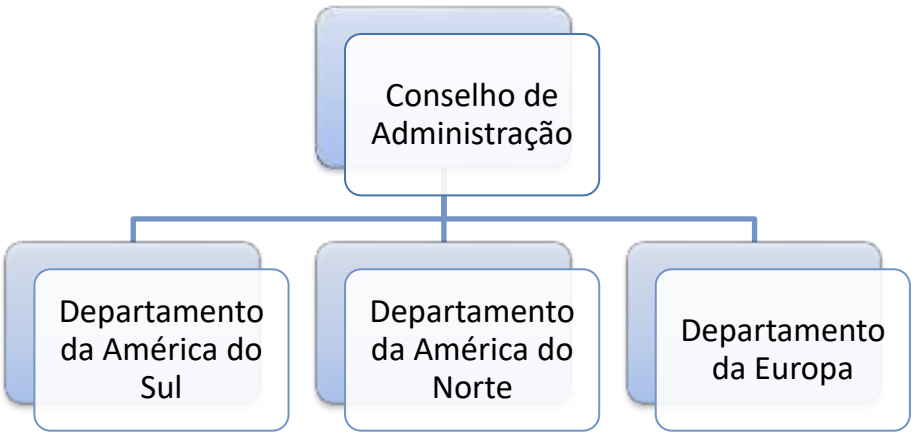


Figura 16 - Departamentalização geográfica

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Encoraja o sucesso em territórios;	A coordenação entre departamentos fica em segundo plano;
Fixa responsabilidade do desempenho por território;	Termina criando necessidades de maior investimento em recursos distribuídos por territórios;
O desenho da organização na base da estrutura pode acompanhar as variações regionais.	Aumenta o problema do controle no nível mais elevado da organização.
	Enfraquecimento da especialização, com sua dispersão.

Departamentalização por Processo

Em organizações que escolhem este tipo, os departamentos são agrupados em torno dos seus processos-chave. Em uma empreiteira, por exemplo, teríamos os departamentos de aquisição de terrenos, de estrutura, de acabamento, etc.

Assim, a empresa dividiria suas equipes de acordo com os processos principais que são demandados pelo seu negócio. Os funcionários encarregados de cada processo estariam localizados nos setores responsáveis pelos mesmos[21].

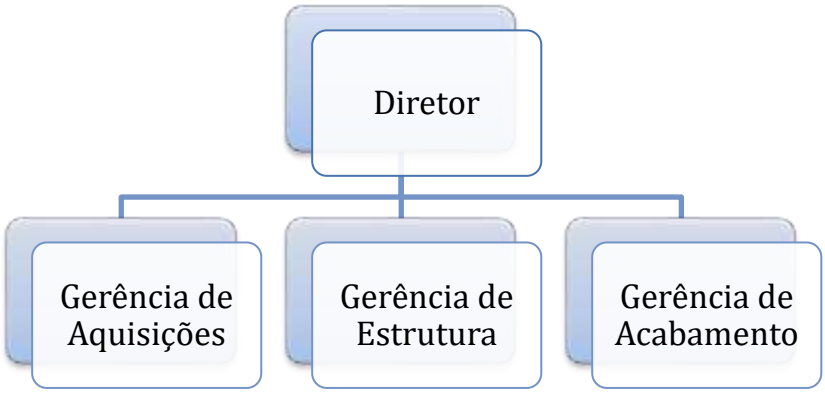


Figura 17 - Departamentalização por Processos

[21] (Rennó, 2013)

De acordo com Chiavenato, este tipo de departamentalização é mais utilizado nos níveis mais baixos da hierarquia, relacionados com as áreas de produção e logística. Assim, a tecnologia passa a ser o foco deste modelo[22].

De acordo com muitos teóricos, a organização orientada pelo modelo de gestão por processo consegue atingir uma maior eficácia organizacional na entrega de produtos e na prestação de serviços aos seus clientes ou usuários.

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Pode extrair máximo rendimento dos equipamentos e da tecnologia – que passa a ser um ponto crítico para o sucesso;	A mudança tecnológica pode levar a elevados custos de mudança nos processos - o que pode tornar a adaptação impossível;
Áreas se tornam mais interligadas, com processos integrados e com foco nos clientes - internos e externos.	Em ambientes que necessitem de produtos com mudanças frequentes este tipo de departamentalização deixa de ser indicável.
Permite economias de escala e custos operacionais reduzidos.	

Departamentalização por Projetos

Essa departamentalização pode ser feita em empresas que focam suas atividades em alguns projetos de grande porte e com longa duração. Como exemplos, teríamos os estaleiros navais, que chegam a levar diversos anos construindo um navio ou plataforma de petróleo.

Não deixa de ser um tipo de departamentalização temporário, pois cada projeto tem um prazo para ser finalizado. Este fato acaba gerando um temor na equipe, que não sabem como ficarão seus empregos quando o projeto for encerrado.

Já sua principal vantagem é, de acordo com Chiavenato[23], *a enorme concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige pontos definidos de início e término, com datas e prazos determinados.*

[22] (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

[23] (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

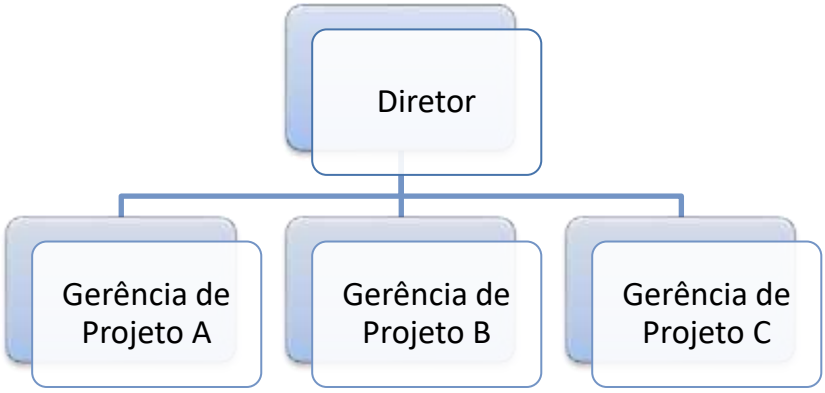


Figura 18 - Departamentalização por Projetos

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Gera esforços convergentes aos projetos;	O foco pode ficar muito operacional;
Possibilidade de desenvolvimento de produtos e soluções complexas	Temporalidade gera angústias nos colaboradores – não sabem como será o aproveitamento pós-projeto;
	Cada projeto utiliza recursos e competências nem sempre aproveitados em outros projetos.



(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO)

A departamentalização por processos favorece a rápida adaptação da empresa às mudanças organizacionais.

Comentários

Na departamentalização por processos, a empresa fica organizada em torno de seus principais processos. O foco está na melhoria dos processos da organização para melhorar a eficiência e a eficácia da organização, reduzindo custos e aumentando a qualidade[24].

[24] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

De acordo com Cury[25], nesta configuração, a organização pode tardar a focar em seus objetivos gerais, pois pode ficar mais preocupada com o "como fazer" do que em "o que devem fazer".

Assim, este tipo de organização não tem como uma de suas vantagens a rápida adaptação às mudanças, pois está mais voltada para "dentro" do que para "fora", ou seja, o ambiente externo.

Uma departamentalização por cliente ou por área geográfica seria mais adequada para uma empresa ganhar esta adaptabilidade às mudanças, pois o foco ocorreria no ambiente externo.

Gabarito: errada

(FCC – TRF-3°REGIÂO – ANALISTA)

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.

Comentários

A departamentalização funcional é a mais conhecida e utilizada forma nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Neste tipo, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.

Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

Gabarito: letra A

(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO)

O enfraquecimento da especialização constitui uma desvantagem da departamentalização geográfica.

Comentários

[25] (Cury, 2007)

Uma organização departamentalizada por área geográfica (ou território) tem como desvantagem exatamente este enfraquecimento da especialização. Assim, a empresa se molda às regiões e aos mercados a que atenderá.

Uma empresa assim poderia ser dividida em: departamento da região sul, da região norte, da região nordeste, etc. Portanto, um departamento de vendas da região Norte localizado em Manaus (por exemplo), estaria distante da matriz (que poderia estar no Rio ou em São Paulo).

Desta forma, estes vendedores teriam mais dificuldade em aprender e trocar informações com seus colegas de outros estados, não é mesmo?

Gabarito: correta

DEPARTAMENTALIZAÇÃO X ESTRUTURAS

Antes de falarmos dos tipos de estrutura, vamos tratar de uma dúvida constante de muitas pessoas: afinal, qual é a diferença entre a departamentalização e a estrutura organizacional?

Bem, conceitualmente temos diferenças. O conceito de estrutura, do desenho estrutural, é mais abrangente que o de departamentalização, que seria um dos elementos da estrutura.

O problema é que existem autores que tratam dos conceitos como se fossem sinônimos. E mesmo as bancas as vezes trocam os conceitos. Não é incomum o enunciado trazer termos como "departamentalização matricial".

Minha dica é: se a banca não mencionar as diferenças entre os conceitos não ligue para isso. Considere os termos como sinônimos. Somente se preocupe com isso se a banca te der a entender que está cobrando as diferenças entre os conceitos, ou seja, se te perguntar isso.

DETERMINANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma instituição não escolhe sua estrutura organizacional ao acaso. Diversos fatores são importantes para que o tipo de estrutura seja, ou não, apontado como o adequado para uma empresa ou órgão público.

De acordo com Andrade e Amboni[26], os fatores como estratégia, tamanho, tecnologia, legislação, pessoas, recursos e as explicações situacionais oriundas dos ambientes interno e externo têm influência direta no delineamento da estrutura organizacional.

Ou seja, estes fatores acabam determinando qual será o tipo de estrutura a ser adotado por uma instituição. De acordo com Chiavenato[27],

> *"O desenho organizacional representa a definição da estrutura organizacional mais adequada ao ambiente, à estratégia, à tecnologia, às pessoas, às atividades e ao tamanho da organização".*

A tecnologia, por exemplo, está associada não somente ao tipo de maquinário utilizado pela instituição, mas também em relação ao tipo de trabalho executado (rotineiro ou inovador, por exemplo).

Instituições que utilizam tecnologias que geravam um trabalho rotineiro, por exemplo, acabam gerando estruturas mais rígidas e "burocratizadas". Já instituições com tecnologias que geram um trabalho mais inovador acabam desenvolvendo estruturas mais flexíveis e menos "estruturadas"[28].

DESENHO ESTRUTURAL DAS ORGANIZAÇÕES - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEAS

Agora iremos ver os tipos de estruturas organizacionais. As estruturas descrevem os grupos de indivíduos de acordo com sua posição na instituição, as linhas de comunicação e as cadeias de comando, e as diversas ligações entre chefes e subordinados, em vista de melhor coordenar as atividades.

De acordo com Schermerhorn[29], *o desenho estrutural é o resultado de várias decisões a respeito dos aspectos de autoridade, da comunicação interna e da departamentalização na organização*.

Este tema é muito cobrado em provas. Vamos ver abaixo os diversos tipos de estrutura organizacional e mostrar quais são os tópicos que vocês devem levar para a prova, ok?

---

[26] (Andrade & Amboni, 2011)

[27] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

[28] (Perrow, 1981) apud (Andrade & Amboni, 2011)

[29] (Schemerhorn Jr., 2008)

Estrutura Linear

Este tipo de estrutura é baseado nas organizações militares antigas e apresenta como característica principal a unidade de comando. Ou seja, nesta estrutura a autoridade estaria localizada em torno de um chefe.

De acordo com Rocha[30],

> *"a total autoridade do chefe supre a falta de organização, as punições severas procuram evitar traições, usurpações e dificuldades de funcionamento, de modo a compensar as deficiências estruturais"*

A autoridade é raramente delegada e cada nível hierárquico controla rigidamente o nível abaixo. Outro fator importante é a dificuldade no fluxo de comunicação, pois os órgãos não trocam muita informação.

Para uma pessoa de um setor se comunicar com outro setor, deve enviar a informação através de seu superior. Naturalmente, a organização não se torna muito flexível. Assim, estas estruturas se adaptam melhor a ambientes mais estáveis.

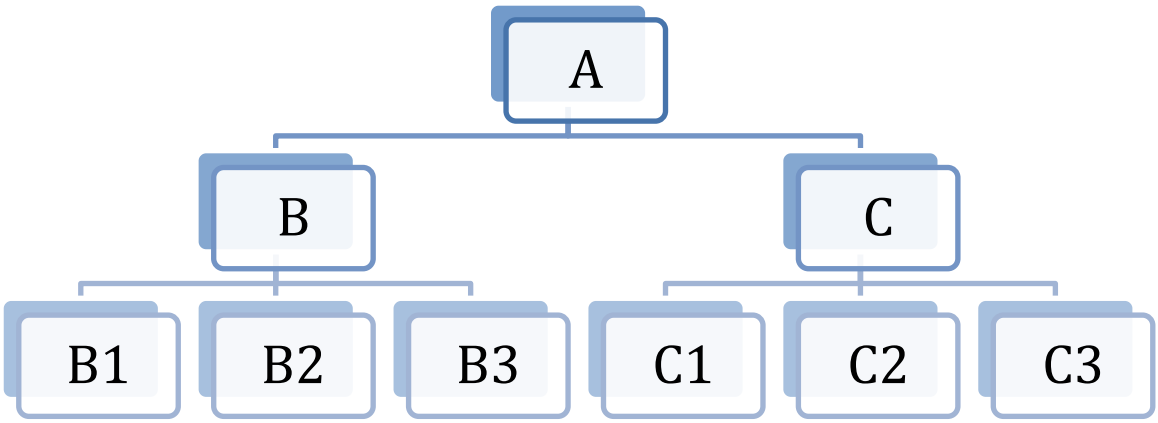


Figura 19 - Estrutura Linear

Estrutura Funcional

A estrutura funcional é o tipo de estrutura que mais é utilizada na atualidade. Esta estrutura é baseada no conceito de especialização.

Sua aplicabilidade é muito intuitiva, pois é dividida de acordo com as tarefas e funções organizacionais, como finanças, marketing, recursos humanos, etc[31].

---

[30] (Rocha, 1987)

[31] (Robbins & Coulter, 1998)

Nesta estrutura, cada setor pode contribuir com seus conhecimentos para que os setores de execução possam atingir seus objetivos. Isto pode parecer complicado, mas cada chefe funcional só transmite ordens relacionadas com sua especialidade. Abaixo, podemos ver um exemplo prático:

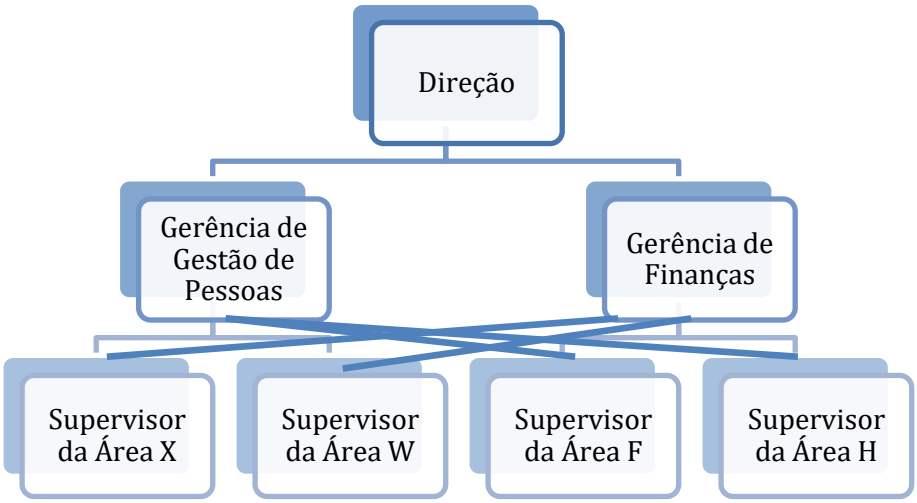


Figura 20 - Estrutura Funcional

Entre as principais vantagens e desvantagens desta estrutura estão:

Vantagens e Desvantagens da Estrutura Funcional	
Vantagens	Desvantagens
Permite economias de escala e torna mais eficiente o uso de recursos.	Estimula uma visão limitada dos objetivos organizacionais, muito focalizada nos objetivos de cada área funcional.
Cria condições para centralizar o processo de tomada de decisões.	Dificulta a coordenação e a comunicação entre departamentos funcionais
Facilita a direção unificada e o controle da organização aos administradores de topo.	Diminui a velocidade de resposta às mudanças externas em virtude da centralização da tomada de decisão.
Possibilita o aperfeiçoamento de funcionários e administradores dem suas funções.	Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo.
Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais.	Dificulta a apuração com precisão dos responsáveis por um problema ou situação.
Fonte:Sobral, F.; Alketa, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Ed. Pearson Prentice Hall, 1ª Ed. 2008.	

Figura 21 - Estrutura Funcional. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

A maioria das empresas inicia seu funcionamento com uma estrutura funcional. Ela é considerada adequada, portanto, para ambientes mais simples e estáveis.

Estrutura Divisional

A estrutura funcional não é fácil de ser gerenciada quando a organização fica muito grande, com presença em diversos mercados e países distintos.

Na estrutura divisional, a empresa desmembra sua estrutura em divisões, agregando os recursos e pessoas de acordo com os produtos, clientes e/ou mercados que são considerados importantes.

A vantagem deste modelo é que cada divisão funciona de maneira quase autônoma, independente, facilitando sua gestão. Cada divisão passa a ter seus próprios setores de pessoal, de marketing, e logística.

Com isso, estas divisões podem escolher estratégias distintas para atingir seus objetivos. Naturalmente, estas divisões não ficam "totalmente livres" do controle da cúpula da empresa, mas encontram muita mais flexibilidade para gerir seus negócios.

Um exemplo deste tipo de estrutura seria o caso da Honda Motors. Esta empresa tem uma divisão de automóveis e outra divisão de motocicletas.

Cada uma opera com distribuidores diferentes e tem uma maneira de alcançar seu público (cada uma tem sua própria rede de vendas), com estratégias de marketing diferentes, dentre outros aspectos.

Mas a corporação como um todo não deixa de ter um planejamento central, com um controle de resultados destas divisões e uma visão de futuro comum.

Assim sendo, o modelo desse tipo de estrutura é o de concessão de maior autonomia às divisões, mas com um planejamento, coordenação e controle centralizados na cúpula.

Cada gestor divisional deverá entregar os resultados esperados e será avaliado pela cúpula. Apesar disso, as atividades de apoio (como finanças e recursos humanos) continuam operando na matriz[32].

Um exemplo de estrutura divisional pode ser visto no gráfico abaixo:

[32] (Daft, 2005)

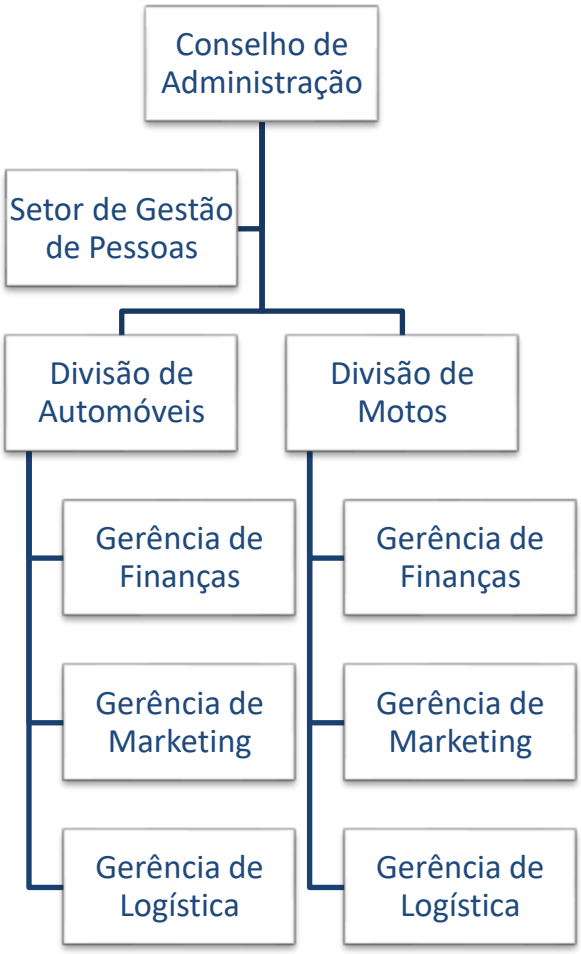


Figura 22 - Estrutura Divisional

As principais vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura são mostradas abaixo:

Vantagens e Desvantagens da Estrutura Divisional	
Vantagens	Desvantagens
Possibilita melhor distribuição de riscos para a organização como um todo, uma vez que cada administrador da divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente.	Pode fazer com que os interesses da divisão se sobreponham aos interesses gerais da organização, tornando difícil a coordenação entre as divisões.
Proporciona maior adaptabilidade e capacidade de resposta por causa da relativa descentralização da tomada de decisão para as divisões.	Multiplica os recursos, já que as funções se apresentam de forma redundante na organização, resultando em perda de eficiência.
Permite manter alto nível de desempenho, com sua ênfase no resultado (produto, cliente ou território).	Não reduz a tendência à burocratização no âmbito das divisões.
Facilita a avaliação e o controle do desempenho de cada divisão.	Pode estimular a concorrência entre divisões por recursos da organização.
Possibilita maior proximidade com o cliente e maior conhecimento de suas necessidades.	Menor competência técnica, visto que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores.
Fonte: Sobral, F.; Alketa, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Ed. Pearson Prentice Hall, 1ª Ed. 2008.	

Figura 23 - Estrutura Divisional. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Estrutura Matricial

A estrutura é uma “celebridade” em concursos! Como diz um professor famoso, “não cai, despenca em provas”! Estas questões, entretanto, não são complexas e vamos ver quais são os pontos pedidos, ok?

Estas estruturas são um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

As empresas que atuam com esta estrutura buscam associar as vantagens das duas estruturas, juntando os especialistas funcionais nos projetos mais estratégicos, sempre que necessário.

Ela é chamada de matricial porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

Neste tipo de estrutura, os profissionais estão associados geralmente a um departamento funcional (Marketing, Finanças, Tecnologia, etc.) e são alocados a alguns projetos, sempre que este projeto necessite de alguém com seu perfil.

Com isso, você pode estar trabalhando diretamente com seu gerente financeiro, por exemplo, mas também responder ao gerente de um projeto de lançamento de um produto.

Terá de cumprir tarefas associadas tanto com seu departamento (processos que já estão em vigor), bem como colaborar com sua especialidade para que o projeto tenha sucesso.

Abaixo, podemos ver um exemplo de estrutura matricial. Vejam que cada funcionário “responde” para dois “chefes”.

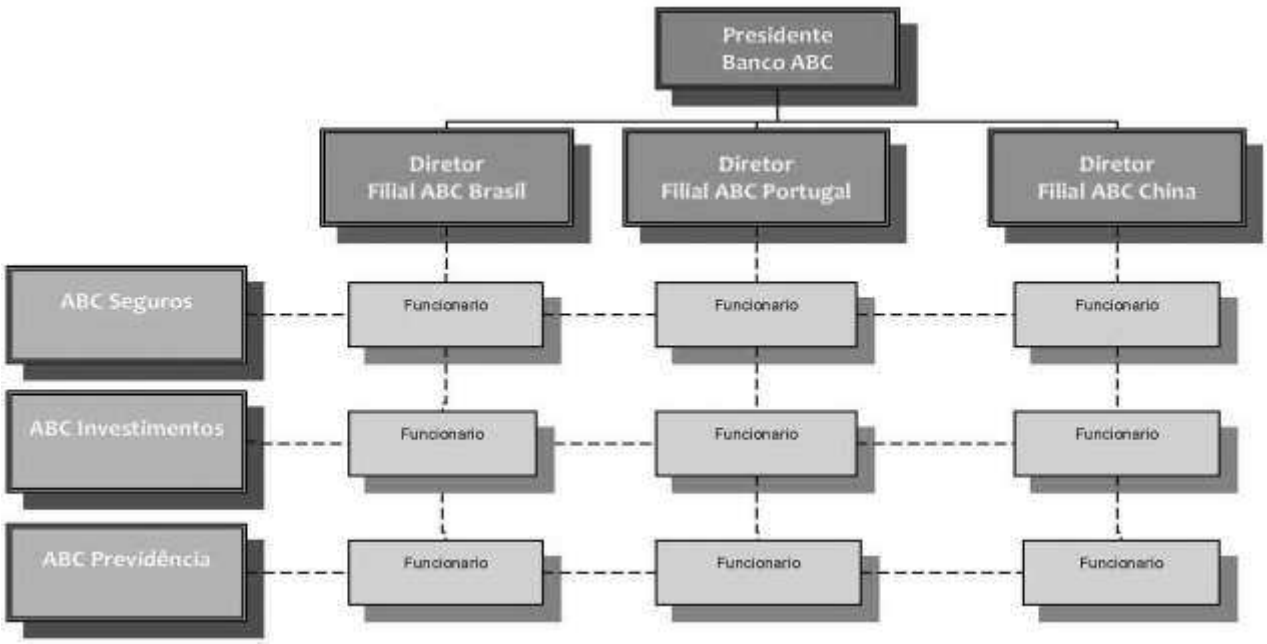
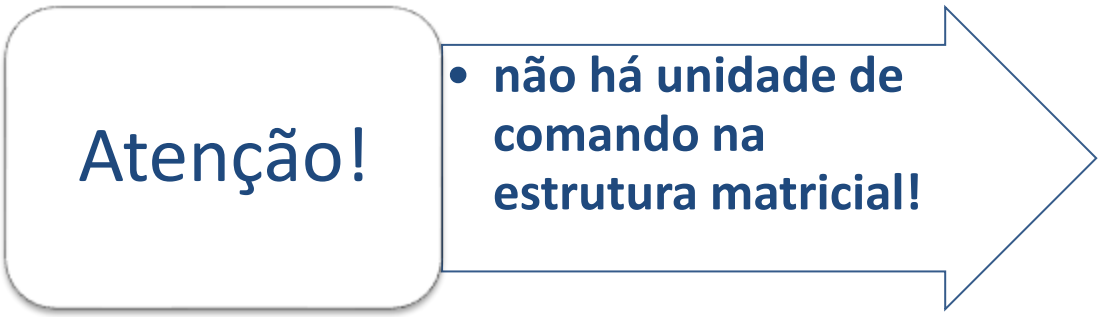


Figura 24 - Estrutura matricial. Fonte: (Rennó, 2013)

Desta forma, a lógica da estrutura matricial é a da **autoridade dual**. São dois chefes (ou mais) por funcionário, por isso o termo "dual". Desta maneira, neste tipo de estrutura não existe aquele princípio da unidade de comando.



Normalmente, este tipo de estrutura é utilizado por organizações que estão envolvidas com projetos que "pedem" equipes com profissionais com especialidades distintas e possam agregar diferentes qualidades de uma maneira mais ágil.

A facilidade em alocar pessoas de áreas diferentes por um período de tempo pode facilitar a troca de informações e um fluxo de comunicação maior entre os diversos órgãos da instituição.

Outro aspecto fundamental seria o de melhor utilizar as pessoas e recursos, evitando a ociosidade em uma área quando existe muito trabalho em outra área ou projeto.

Entre as principais vantagens e desvantagens da estrutura matricial, temos:

Vantagens	Desvantagens
•Potencializa as vantagens decorrentes da estrutura funcional e da estrutura divisional. •Pode reduzir a multiplicação e a dispersão de recursos e, com isso, melhorar a eficiência. •Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização ao ambiente mutável. •Facilita a cooperação interdisciplinar entre departamentos. •Promove o conflito construtivo entre os membros da organização.	•Dificulta a coordenação em razão da autoridade dual, o que pode causar frustração e confusão. •Trata-se de uma forma estrutural complexa, com potenciais focos de conflito e desequilíbrios de poder entre os dois lados da matriz. •Perda excessiva de tempo em reuniões para discutir problemas e solucionar conflitos. •Muita dificuldade para apurar responsáveis por problemas. •Exige um conjunto de competências de relacionamento interpessoal e maturidade dos gestores.

Figura 25 - estrutura matricial. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)



(CESPE – MPS - ADMINISTRADOR) A estrutura matricial de uma organização, solução para coordenar recursos multidisciplinares designados para determinado projeto, compromete os princípios básicos da unidade de comando e da equivalência entre responsabilidade e autoridade.

Comentários:

Beleza! Na estrutura matricial não existe a unidade de comando. Podemos responder para dois chefes (ou até mais) ao mesmo tempo! É o que chamamos de autoridade dual.

Gabarito: correta

Estrutura em Rede

O mundo mudou muito neste último século. No início do século XX, as tecnologias da informação e da comunicação estavam em seus primórdios (ou ainda não existiam). Desde a invenção do Rádio até a introdução do telefone celular, muitas mudanças alteraram o modo como vivemos e fazemos negócios.

Assim, hoje temos acesso a um mundo de dados e informações que nem eram sonhados por nossos avós. Se eles recebiam notícias com um atraso de dias (os acontecimentos da primeira grande guerra levavam dias para "chegarem" ao leitor comum no Brasil), atualmente temos informações em "tempo real" de qualquer fato importante.

Este cenário trouxe desafios importantes para as empresas e para os governos. A escala dos problemas aumentou e os contextos estão em constante mutação. O ciclo de vida de um produto, por exemplo, é muito menor hoje em dia do que ocorria antes.

Para enfrentar esta realidade, as organizações perceberam que necessitavam de ajuda, de parcerias. A antiga ideia de uma organização que "fazia de tudo" (ou verticalizada) ficou para trás. Como ninguém é "bom em tudo", devemos nos aliar a diferentes parceiros, dependendo da necessidade do momento.

Esta é a ideia central das redes organizacionais. Estas surgiram como uma necessidade de que as organizações fossem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças no ambiente. Desta maneira, se uma empresa necessita de um novo "design" para seu novo produto, contrata um escritório de design. O mesmo ocorre quando esta empresa necessita de distribuir seu produto em um novo mercado – contrata uma empresa especializada em distribuição.

Assim sendo, a empresa pode "focar" no que melhor sabe fazer e "mudar de rumo" sempre que for necessário. De acordo com este pensamento, surgiram as "organizações em rede" ou as "redes organizacionais".

Como as pessoas demandam cada vez mais produtos e serviços “customizados”, esta tendência tem se acelerado. Mais estratégico do que ter capacidades “internas” (e mais estáveis, claro) é ter parceiros dentro de uma rede de atuação que deem este Know-how ou competências que possam ser “adquiridas” sempre que necessário.

Um conceito interessante que devemos entender quando pensamos em estruturas em rede é o da interdependência. Nestas redes, ninguém pode, ou consegue, alcançar seu objetivo sozinho. Cada “nó” da rede é fundamental para que os objetivos comuns sejam atingidos.

Para que as redes possam “funcionar”, a infraestrutura proporcionada pelas novas tecnologias de informação foi crucial. Se antes a coordenação de organizações localizadas de modo distante seria muito difícil, hoje a TI facilitou o processo.

Desta maneira, a estrutura em rede substitui a hierarquia, o comando, pela parceria entre os diversos entes. A estrutura fica mais flexível e competitiva perante seus competidores.

A flexibilidade ocorre porque a organização passa a contratar qualquer serviço ou produto que precisar diretamente no mercado. Se em um segundo momento estes produtos e serviços não forem mais demandados, poderá cancelar o contrato e trocar de fornecedor, sem precisar demitir funcionários, vender maquinários, dentre outros custos e problemas.

Com isso, a empresa ganha uma agilidade grande e poderá se adaptar às mudanças que venham a ocorrer muito mais facilmente, aproveitando melhor as oportunidades que apareçam.



Figura 26 - Estrutura em rede. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Além disso, não são necessários muitos níveis hierárquicos para que ela funcione, com uma redução nos custos de supervisão. O resultado é uma estrutura mais achatada.

Entretanto, o controle fica mais difícil, pois a execução de muitos processos não mais ocorre “dentro dos muros” da empresa. Pense em uma empresa como a Adidas tendo uma empresa chinesa costurando seus tênis. Ficará muito mais complicado ter certeza de que alguma lei não estará sendo descumprida, não é mesmo?

As principais vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura estão descritos abaixo:

Vantagens e Desvantagens da Estrutura em Rede	
Vantagens	Desvantagens
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização a um ambiente muito complexo e volátil.	Dificuldade para apurar responsáveis por alguma situação ou problema.
Potencializa a rapidez de resposta às demandas ambientais.	Inexistência de um sistema de controle ativo por causa da dispersão de unidades, tornando a organização dependente de contratos, coordenação, negociações e conexões eletrônicas.
Estimula o desenvolvimento de competitividade à escala global.	Possibilidade de perda de uma parte importante da estrutura (por exemplo, falência de um parceiro), com impactos imprevisíveis na organização.
Promove um ambiente desafiador e motivador para se trabalhar.	Dificuldade de desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, o que diminui a lealdade dos membros à organização (podem ser substituídos por uma parceria a qualquer tempo).
Reduz os gastos gerais em virtude da baixa necessidade de supervisão e da consequente diminuição do número de níveis hierárquicos e administradores.	

Fonte: Sobral, F.; Alketa, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Ed. Pearson Prentice Hall, 1ª Ed. 2008.

Figura 27 - Vantagens e desvantagens da estrutura em rede. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Organização Virtual e Sem Fronteiras

A chamada "**organização virtual**" é um tipo de estrutura em rede em que a instituição utiliza as novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para interligar seus diversos membros e colaboradores, sem que exista, necessariamente, uma estrutura física para reunir estas pessoas.

Assim, uma organização virtual costuma envolver pessoas que estão distantes umas das outras e que colaboram através de ferramentas eletrônicas, como a videoconferência, o correio eletrônico (e-mail), dentre diversas outras existentes atualmente.

Estes colaboradores podem, ou não, ser funcionários da instituição. O mais comum é que sejam apenas contratados para fazer algum serviço ou tarefa específica. Estes colaboradores podem até mesmo ser outras empresas ou instituições que estão operando em parceria com a instituição, o que chamamos de "terceirização".

Uma estrutura virtual busca ter um grupo pequeno de gestores administrando um número grande de colaboradores espalhados pelo país (ou até pelo mundo todo), através de contratos e parcerias, com a ajuda das novas tecnologias de informação.

Já a "**organização sem fronteiras**" também é um tipo de organização em rede, semelhante à organização virtual. Este tipo de organização busca eliminar a cadeia de comando, com uma amplitude de controle maior e coordenar o trabalho através de diversos grupos e equipes de pessoas que trabalham de forma autônoma, empoderadas.

Naturalmente, as tecnologias de informação também são importantes para que esse tipo de organização exista, pois possibilitam a comunicação e a cooperação de equipes de pessoas de modo muito mais fácil.



(CESPE – MPS - ADMINISTRADOR) A organização em rede tem sido um instrumento facilitador na formação de monopólios sobre tecnologias e meios de produção, assim como na exclusão de diversas empresas em diferentes mercados, sendo marcada pela individualidade das organizações.

Comentários:

Negativo. Nestas estruturas, as empresas buscam parcerias entre diversos fornecedores para atender às exigências dos clientes. Como podem ver, a banca está dizendo exatamente o contrário. Não existiria, assim, uma "individualidade" das organizações, mas sim redes de parcerias entre elas.

Gabarito: errada

RESUMO

Estrutura Organizacional - O processo Administrativo: Organização

- Estrutura organizacional é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados.
- Não se limita aos diversos departamentos e setores da instituição, mas também aos seus empregados e as diversas relações entre os chefes e subordinados
- O processo de organização envolve a divisão das tarefas dentro de uma empresa (especialização) e a coordenação dos esforços dos seus membros.
- A estrutura seria o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma empresa

Divisão do Trabalho ou Especialização

A especialização do trabalho é o grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida por um único indivíduo em dada organização

Estruturas Formais e Informais

Estrutura formal: conseguimos identificar os departamentos, os cargos, a definição das linhas de autoridade e de comunicação entre os departamentos e cargos envolvidos.

- **Divisão de trabalho:** cargos e títulos mostram quem faz o quê dentro da empresa
- **Relação de supervisão:** Linhas mostram quem reporta a quem
- **Canais de comunicação:** Linhas mostram os canais de comunicação
- **Subdivisões:** principais divisões quem se reportam a um mesmo gerente são mostradas
- **Níveis hierárquicos:** os diversos níveis hierárquicos são evidenciados

Estrutura informal: não está aparente em nenhum gráfico da empresa, em nenhum relatório. Ela é formada pelos diversos relacionamentos "não oficiais" existentes na organização: as amizades entre os membros mais antigos, as afinidades entre pessoas que já se conheciam antes de entrar na organização, por exemplo

***Não existe instituição que não tenha uma estrutura informal**. Ela é derivada de nossa condição humana*

Cadeia de Comando

Descreve as linhas de autoridade, desde a cúpula da empresa até o seu nível mais baixo.

Quando uma organização "desenha" sua cadeia de comando ela está determinando como a autoridade estará dividida entre os diversos cargos e departamentos da sua estrutura.

- É uma linha de autoridade que liga a cúpula aos níveis mais baixos da organização
- Demonstra quem é subordinado a cada chefe
- Conceito é derivado da unidade de comando

Amplitude de Controle
• Significa o número de funcionários que cada chefe controla • Quanto maior a amplitude de controle, maior é o número de pessoas para cada gestor • Estruturas agudas provocam custo maior, mas as pessoas recebem maior atenção de seu chefe e tem menor autonomia

Centralização e Descentralização
São conceitos relacionados com o poder de tomada de decisão. • **Centralização:** Tomada de decisões é concentrada na cúpula da instituição • **Descentralização:** Tomada de decisões é pulverizada para diversos membros da organização

Centralização	
Vantagens	**Desvantagens**
Decisões mais consistentes com os objetivos da organização.	Decisões distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
Maior uniformidade de procedimentos, políticas e decisões.	Administradores têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
Aproveitamento da maior preparação e competência dos administradores do topo	Os subordinados dependem dos superiores hierárquicos para tomar decisões.
Redução dos riscos de erro por parte dos subordinados em virtude da falta de informação ou capacidade.	Aumenta a desmotivação e a insatisfação dos membros em posições inferiores.
Maior facilidade na avaliação e no controle do desempenho da organização	Desestimula a criatividade e a inovação.
	Maior demora na implementação das decisões e maior custo operacional.

Descentralização	
Vantagens	**Desvantagens**
Maior agilidade, rapidez e flexibilidade na tomada de decisões.	Perda de uniformidade nas decisões.
Decisões mais adaptadas às condições locais.	Tendência para o desperdício e a duplicação de recursos.
Maior interesse e motivação por parte dos subordinados.	Canais de comunicação mais dispersos pela organização.
Maior disponibilidade de tempo dos administradores de topo para outras funções	Maior dificuldade de localizar os responsáveis por decisões erradas.
Promove gerentes autônomos, motivados e responsáveis por seu desempenho.	Insuficiente aproveitamento dos especialistas.
Maior facilidade na avaliação e controle do desempenho de unidades e gerentes.	Dificuldade de controle e avaliação do desempenho da organização.

Posições de Linha e Staff

Estes conceitos são ligados as atividades principais ou as de suporte (ou assessoria) de uma organização.

- **Funções de linha**: estariam relacionadas com as atividades-fim da empresa.
- **Funções de staff:** seriam ligadas às atividades-meio da organização.

Uma posição de linha teria comando direto sobre os seus funcionários. Uma posição de staff teria um "papel" apenas consultivo

Modelos organizacionais

A classificação de modelos organizacionais se originou do trabalho de Morgan. De acordo com o autor, os modelos são classificados como mecanicistas e orgânicos.

- **Modelo mecanicista**: nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento. Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle "pesado" sobre seus integrantes.
- **Modelo orgânico**: se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos "emprestados" da Biologia). A Teoria dos Sistemas foi a base de muitos destes conceitos adaptados ao contexto organizacional. A ideia de que as organizações, como as pessoas, são seres em constante contato com o meio ambiente (fornecedores, clientes, governos, etc.) mudou a forma de se analisar uma empresa. As empresas passaram a ser vistas como sistemas abertos, ou seja, em interação constante com outras organizações.

Departamentalização
É um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços

Departamentalização Funcional	
É a mais conhecida e utilizada forma nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. As pessoas são agrupadas de acordo com a semelhança das atividades, das habilidades e dos recursos disponíveis para as funções ou especialidades das empresas.	
Vantagens:	**Desvantagens:**
Junta especialistas em um só departamento, melhorando a interação e o treinamento. É indicado para organizações em setores mais estáveis.	Falta de coordenação entre os departamentos, dificuldade de adaptação às mudanças e visão voltada "para dentro" dos seus membros.

Departamentalização por Produto	
Os departamentos são divididos por tipo de produto ou serviço. Este sistema é escolhido pelas instituições quando os produtos e serviços oferecidos são muito diferentes uns dos outros e demandam uma atuação muito específica.	
Vantagens:	**Desvantagens**:
Melhora a coordenação entre os departamentos de cada divisão e gera maior capacidade de inovação e flexibilidade.	Os especialistas ficam dispersos pelos departamentos e o treinamento e o desenvolvimento deles fica em segundo plano.

Departamentalização por Cliente
Neste tipo de departamentalização, o cliente é que é enfatizado. Quando a organização detém clientes com necessidades muito específicas, este modelo pode ser escolhido. Uma divisão muito comum é entre clientes pessoa física (indivíduos) e clientes pessoa jurídica (empresas).

Departamentalização Geográfica
A gestão da empresa, nestes casos, pode ser maximizada com uma departamentalização geográfica (ou territorial).

Departamentalização por Processo
Os departamentos são agrupados em torno dos seus processos-chave. De acordo com Chiavenato, este tipo de departamentalização é mais utilizado nos níveis mais baixos da hierarquia, relacionados com as áreas de produção e logística.

Departamentalização por Projetos

Essa departamentalização pode ser feita em empresas que focam suas atividades em alguns projetos de grande porte e com longa duração.

Não deixa de ser um tipo de departamentalização temporário, pois cada projeto tem um prazo para ser finalizado.

Determinantes da Estrutura Organizacional

De acordo com Andrade e Amboni, os fatores como estratégia, tamanho, tecnologia, legislação, pessoas, recursos e as explicações situacionais oriundas dos ambientes interno e externo têm influência direta no delineamento da estrutura organizacional.

Desenho Estrutural das Organizações - Estruturas Organizacionais Tradicionais e Contemporâneas

De acordo com Schermerhorn, o desenho estrutural é o resultado de várias decisões a respeito dos aspectos de autoridade, da comunicação interna e da departamentalização na organização.

Estrutura Linear

É baseado nas organizações militares antigas e apresenta como característica principal a unidade de comando. Ou seja, nesta estrutura a autoridade estaria localizada em torno de um chefe.

Para uma pessoa de um setor se comunicar com outro setor, deve enviar a informação através de seu superior. Naturalmente, a organização não se torna muito flexível. Assim, estas estruturas se adaptam melhor a ambientes mais estáveis.

Estrutura Funcional

É o tipo de estrutura que mais é utilizada na atualidade. É baseada no conceito de especialização.

Sua aplicabilidade é muito intuitiva, pois é dividida de acordo com as tarefas e funções organizacionais, como finanças, marketing, recursos humanos, etc.

Estrutura Divisional

A empresa desmembra sua estrutura em divisões, agregando os recursos e pessoas de acordo com os produtos, clientes e/ou mercados que são considerados importantes.

Estrutura Matricial

São um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

Ela é chamada de matricial porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

Neste tipo de estrutura, os profissionais estão associados geralmente a um departamento funcional (Marketing, Finanças, Tecnologia, etc.) e são alocados a alguns projetos, sempre que este projeto necessite de alguém com seu perfil.

A lógica da estrutura matricial é a da autoridade dual. São dois chefes (ou mais) por funcionário. Desta maneira, neste tipo de estrutura ***não existe o princípio da unidade de comando****.*

Estrutura em Rede

A estrutura em rede substitui a hierarquia pela parceria entre os diversos entes. A estrutura fica mais flexível e competitiva perante seus competidores.

A flexibilidade ocorre porque a organização passa a contratar qualquer serviço ou produto que precisar diretamente no mercado. Se em um segundo momento estes produtos e serviços não forem mais demandados, poderá cancelar o contrato e trocar de fornecedor, sem precisar demitir funcionários, vender maquinários, dentre outros custos e problemas.

Organização Virtual e Sem Fronteiras

- **Organização virtual**: costuma envolver pessoas que estão distantes umas das outras e que colaboram através de ferramentas eletrônicas, como a videoconferência, o correio eletrônico (e-mail), dentre diversas outras existentes atualmente. Estes colaboradores podem, ou não, ser funcionários da instituição.
- **Organização sem fronteiras:** também é um tipo de organização em rede, semelhante à organização virtual. Este tipo de organização busca eliminar a cadeia de comando, com uma amplitude de controle maior e coordenar o trabalho através de diversos grupos e equipes de pessoas que trabalham de forma autônoma, empoderadas.

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 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.

Comentários

A letra A está errada, pois, se o modelo é orgânico, ele não poderia ser centralizado, formal e departamentalizado em excesso. A letra B está errada também porque a estrutura matricial tem autoridade dual, além de contar com duas estruturas (não só a funcional).

Já a letra C está certa e é o gabarito. O erro da letra D está na confusão entre a departamentalização por clientes e a por processos. Finalmente, a letra E descreve incorretamente a amplitude de controle. Para manter o controle "mais de perto", a amplitude deveria ser menor.

Gabarito: letra C

---

2. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 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.

Comentários

A questão pode ser "cravada" com os seguintes termos: "tempo determinado", "atribuições temporárias" e "há unidade de comando". Ora, se há unidade de comando, não estamos falando da estrutura matricial.

Como a banca fala de atribuições temporárias, só pode mesmo ser uma departamentalização por projetos (que a banca chama de estrutura por projetos), pois as demais alternativas não envolvem uma limitação de tempo.

Gabarito: letra E

---

3. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 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.

Comentários

Uma organização com grande amplitude de controle ficará mais horizontal (ou "achatada").

Gabarito: letra D

---

4. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 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.

Comentários

A questão trata da departamentalização funcional. Neste tipo, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.

Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

As pessoas são agrupadas de acordo com a semelhança das atividades, das habilidades e dos recursos disponíveis para as funções ou especialidades das empresas.

Gabarito: letra A

---

5. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

Em uma organização, as tarefas rotineiras predominam, e o foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando. A comunicação circula em sentido vertical, e quase não há contato informal entre os funcionários. Os empregados são especialistas no que fazem, mas têm pouca autonomia. Além disso, há muitos regulamentos para as atividades realizadas por eles.

Levando-se em conta os dois tipos ideais de modelos organizacionais, as características estruturais dessa empresa estão alinhadas à perspectiva de um modelo organizacional

(A) orgânico.

(B) genérico.

(C) projetado.

(D) humanista.

(E) mecanicista.

Comentários

A questão trata da classificação de modelos organizacionais de acordo com Morgan[33]. De acordo com o autor, os modelos são classificados como mecanicistas e orgânicos.

O modelo mecanicista é facilmente identificável nas atuais burocracias. Quando pensamos nestas organizações, imaginamos uma estrutura que funciona de forma ordenada, com relações claramente definidas entre as partes.

---

[33] (Morgan, 1997)

De acordo com Morgan, nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento.

Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle "pesado" sobre seus integrantes. Em comparação, temos o modelo orgânico, mais moderno.

O modelo orgânico se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos "emprestados" da Biologia), tendo mais flexibilidade.

Gabarito: letra E

---

6. (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.

Comentários

A descrição de um tipo de estrutura que combina dois tipos de departamentalização, um funcional com outro em projeto ou produto, está associada a estrutura matricial. Nunca a vi descrita como organização "em grade", mas pelo jeito a banca resolveu inovar e escolheu um nome que não está descrito na literatura dominante.

As demais alternativas de estrutura citadas, como a em rede e a linear não estão associadas com o que o enunciado apresentou.

Gabarito: letra D

---

7. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE - 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.

Comentários

A forma gráfica de descrever uma estrutura organizacional formal é chamada de **organograma**. Através dessa ferramenta, podemos visualizar os cargos da instituição, as suas unidades, a hierarquia e as relações de comunicação entre os setores.

Ao vermos um organograma, podemos claramente visualizar os cargos mais importantes (mais altos na hierarquia) e as relações de subordinação entre eles. Desta forma, a letra B está correta.

Entretanto, as letras A e D poderiam ser consideradas também corretas em uma visão mais ampla, pois o organograma não deixa de ser um gráfico e uma "representação" da realidade dos cargos na instituição. Mais um caso de que o gabarito é a questão "mais correta".

Gabarito: letra B

---

8. (VUNESP – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS-SP – ANALISTA – 2015)

Há dois tipos básicos que norteiam a escolha de um desenho organizacional. Todos os desenhos estão em um ou em outro tipo. Um é o modelo mecanicista, o outro é o modelo orgânico. Assinale a alternativa que contém características do modelo orgânico.

(A) A estrutura é vertical com muitos níveis hierárquicos.

(B) A comunicação é formal utilizando a cadeia de comando.

(C) A hierarquia e o controle prevalecem.

(D) A estrutura é horizontal e achatada.

(E) As decisões são centralizadas na cúpula.

Comentários

A questão trata das diferenças entre o modelo mecanicista e o modelo orgânico. O **modelo mecanicista** é facilmente identificável nas atuais burocracias. Quando pensamos nestas organizações, imaginamos uma estrutura que funciona de forma ordenada, com relações claramente definidas entre as partes.

De acordo com Morgan, nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento.

Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle "pesado" sobre seus integrantes.

Já o modelo orgânico se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos "emprestados" da Biologia).

A preocupação com o ambiente externo levou a uma maior flexibilidade e adaptabilidade aos novos desafios e demandas.

Outra preocupação foi com uma maior liberdade, informalidade e autonomia aos seus funcionários, de forma a aumentar a criatividade e inovação das organizações.

Estas inovações passaram a ser vistas como fundamentais para que as empresas continuem competitivas neste mercado mais competitivo. Portanto, seus funcionários participam ativamente do processo decisório e criativo.

Dentre as novas estruturas que passaram a ser recomendadas, estão as estruturas matriciais, as organizações em rede, as organizações celulares e a organização virtual. Em ambientes dinâmicos este é o modelo recomendado.

Como podemos ver, as letras A, B, C e E estão associadas como o modelo mecanicista, sendo apenas a letra D associada ao modelo orgânico.

Gabarito: letra D

---

9. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 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.

Comentários

O tipo de departamentalização com um foco no mercado e no atendimento da demanda, com maior segmentação dos clientes é a departamentalização por clientes.

Desta forma, o administrador alocará recursos, pessoas e atividades mais condizentes com as necessidades e demandas de cada clientela.

Gabarito: letra B

---

10. (VUNESP – SEDUC-SP – ANALISTA – 2014)

O organograma é a representação gráfica de uma estrutura organizacional. Frente a um organograma que apresenta duas estruturas coexistindo num só gráfico, na mesma organização, sendo uma a estrutura tradicional, e a outra, uma estrutura por projetos, será visualizada uma estrutura

(A) por processo.

(B) funcional.

(C) em linha.

(D) matricial.

(E) linha-staff.

Comentários

A questão trata do conceito das estruturas matriciais. Estas estruturas são um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

Gabarito: letra D

---

11. (IDECAN – CNEN – ASSISTENTE – 2014)

"A tarefa básica da organização é estabelecer a estrutura organizacional. A especialização ou estrutura horizontal conduz aos níveis de hierarquia e a especialização vertical conduz a áreas de departamentalização ou divisionalização". Baseado em Chiavenato, a afirmativa anterior é

(A) verdadeira.

(B) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à divisionalização.

(C) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à departamentalização.

(D) falsa, pois a especialização horizontal não produz os níveis de hierarquia.

(E) falsa, pois definir a estrutura organizacional é tarefa da função de planejamento.

Comentários

A banca trocou os conceitos. Na verdade, é a especialização horizontal a que cria a departamentalização ou divisionalização. E é a especialização vertical que está relacionada com a hierarquia.

Analisando as alternativas, apenas a letra D pode ser apontada como correta. A afirmativa feita na letra E está também incorreta, pois é sim tarefa da função de organização definir a estrutura organizacional.

Gabarito: letra D

---

12. (VUNESP – EMPLASA – ANALISTA – 2014)

A evolução dos desenhos estruturais organizacionais rumo a uma maior flexibilização resultou em uma estrutura híbrida. Esta estrutura personificada por uma rede de interações entre as equipes, relacionadas aos projetos e também às funções tradicionais, é denominada

(A) verticalizada.

(B) setorizada.

(C) em círculo.

(D) matricial.

(E) em colméia.

Quando falamos de uma estrutura híbrida, ou seja, que conjuga duas estruturas em uma só, temos de pensar na estrutura matricial. As estruturas matriciais são um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

Gabarito: letra D

---

13. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)

"A estrutura organizacional é um meio de que se serve uma organização para atingir eficientemente seus objetivos."

(Idalberto Chiavenato, 1987.)

Considere as afirmativas e assinale a INCORRETA.

(A) Estrutura linear, estrutura linear-staff e estrutura funcional consistem em tipos da estrutura organizacional.

(B) A estrutura organizacional informal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, pelo organograma.

(C) Uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais, hierárquicos, orientados para o objetivo de produzir bens ou serviços.

(D) Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela proporciona à empresa, além de outros benefícios, a identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

(E) Em uma estrutura organizacional, deve-se considerar 6 elementos básicos: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização; e, descentralização.

Comentários

Analisando as alternativas, podemos afirmar claramente que a afirmativa na letra B está errada. É a estrutura formal (e não a informal) que está representada no organograma. Como a banca está buscando a assertiva incorreta, o gabarito é mesmo a letra B.

Gabarito: letra B

---

14. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)

"Estrutura organizacional, que tira o máximo proveito da especialização de seus integrantes, tem a tendência de reduzir custo, facilitar a coordenação dentro da função, favorecer a centralização e facilitar a projeção da liderança por toda a organização. " Trata-se da estrutura

(A) funcional.

(B) por serviço.

(C) por produto.

(D) por clientela.

(E) por área geográfica.

Comentários

A questão pode ser "matada" tranquilamente quando lemos no enunciado os trechos "tira máximo proveito da especialização" e "facilitar a coordenação dentro da função".

Ora, a estrutura (ou departamentalização) que tira mais proveito da especialização é exatamente a funcional, que agrupa as pessoas por tipo de especialização. Naturalmente, isso facilita a coordenação "dentro" da função, não é mesmo?

Gabarito: letra A

---

15. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

O conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa conceitua-se como:

(A) Estrutura orgânica.

(B) Estrutura funcional.

(C) Estrutura piramidal.

(D) Estrutura mecânica.

(E) Estrutura organizacional.

Comentários

A banca apresenta no seu enunciado a definição de Estrutura Organizacional. Ela é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Seria, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Uma estrutura organizacional, entretanto, não se limita aos diversos departamentos e setores da instituição, mas também aos seus empregados e as diversas relações entre os chefes e subordinados[34].

Gabarito: letra E

---

16. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

Analise o texto abaixo:

[34] (Rocha, 1987)

_____é uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa. Trata-se, portanto, de um agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e recursos (humanos, financeiros, materiais) em unidades organizacionais.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

(A) Departamentalização.

(B) Balanced Scorecard.

(C) Estrutura informal.

(D) Feedback.

(E) PDCA.

Comentários

A questão trata da departamentalização. Esta é um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços[35].

De acordo com Oliveira[36],

> *"Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais"*

Gabarito: letra A

---

17. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento de atividades de acordo com as saídas e resultados (ouputs) relativos a um ou vários projetos é denominado:

(A) Estrutura matricial.

(B) Estrutura funcional.

(C) Estrutura por projeto.

(D) Estrutura por clientela.

(E) Departamento de pessoal.

Comentários

O próprio enunciado "mata" a questão, pois no final descreve que o agrupamento é "relativo a um ou vários projetos". Ora, estamos falando da departamentalização por projeto.

---

[35] (Daft, 2005)

[36] (Oliveira, 2011)

Essa departamentalização pode ser feita em empresas que focam suas atividades em alguns projetos de grande porte e com longa duração. Como exemplos, teríamos os estaleiros navais, que chegam a levar diversos anos construindo um navio ou plataforma de petróleo.

Gabarito: letra C

---

18. (FEPESE – MPE-SC - TÉCNICO – 2014)

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou a agência para quem o trabalho é feito é denominado:

(A) Estrutura por clientela.

(B) Estrutura por projeto.

(C) Estrutura matricial.

(D) Estrutura funcional.

(E) Departamento de pessoal.

Comentários

A banca apresenta o conceito da departamentalização por clientela, pois trata do agrupamento de acordo com o "tipo de pessoa ou agência para quem o trabalho é feito".

Neste tipo de departamentalização, o cliente é que é enfatizado. Quando a organização detém clientes com necessidades muito específicas, este modelo pode ser escolhido.

Gabarito: letra A

---

19. (CONSULPLAN – CBTU – TÉCNICO - 2014)

"_____ é o agrupamento, de acordo com um critério específico de _____, das atividades e correspondentes _____ humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos em _____ organizacionais." (Oliveira, 2007. Adaptado.)

Assinale a alternativa que completa correta e sequencialmente a afirmativa anterior.

(A) Centralização / heterogeneidade / recursos / objetivos.

(B) Centralização / homogeneidade / departamentos / unidades.

(C) Departamentalização / heterogeneidade / custos / objetivos.

(D) Departamentalização / homogeneidade / recursos / unidades.

Comentários

De acordo com Djalma de Oliveira,

> *"Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais"*

Gabarito: letra D

---

20. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA - 2014)

A estrutura formal é explicitada em manuais e descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos departamentos e seções. A representação gráfica dessa estrutura é feita através do organograma, mas os seguintes fatores concorrem para que seja inviável o funcionamento das organizações somente através da estrutura formal, EXCETO:

(A) Há situações críticas para as quais há necessidade da elaboração e aplicação de soluções rápidas.

(B) É praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações.

(C) Existem características do fator humano, com respeito à liderança e aos objetivos pessoais que influem na operação da estrutura.

(D) A estrutura informal é incentivada pelo alto grau de atendimento às normas formais e surge, especialmente, por imposição da organização.

Comentários

Uma estrutura formal nada mais é do que a "estrutura oficial" de uma instituição. É aquela que vemos em seu organograma, nos seus sites institucionais na Internet.

Na estrutura formal conseguimos identificar os departamentos, os cargos, a definição das linhas de autoridade e de comunicação entre os departamentos e cargos envolvidos.

Já a estrutura informal não está aparente em nenhum gráfico da empresa, em nenhum relatório. Ela é formada pelos diversos relacionamentos "não oficiais" existentes na organização.

As amizades entre os membros mais antigos, as afinidades entre pessoas que já se conheciam antes de entrar na organização, por exemplo, formam uma estrutura de relacionamentos que impacta no funcionamento da instituição.

Ao contrário do que muitos pensam, a estrutura informal pode trazer ganhos importantes para as instituições. A comunicação pode ficar mais rápida e fluir mais facilmente, melhorando a tomada de decisões.

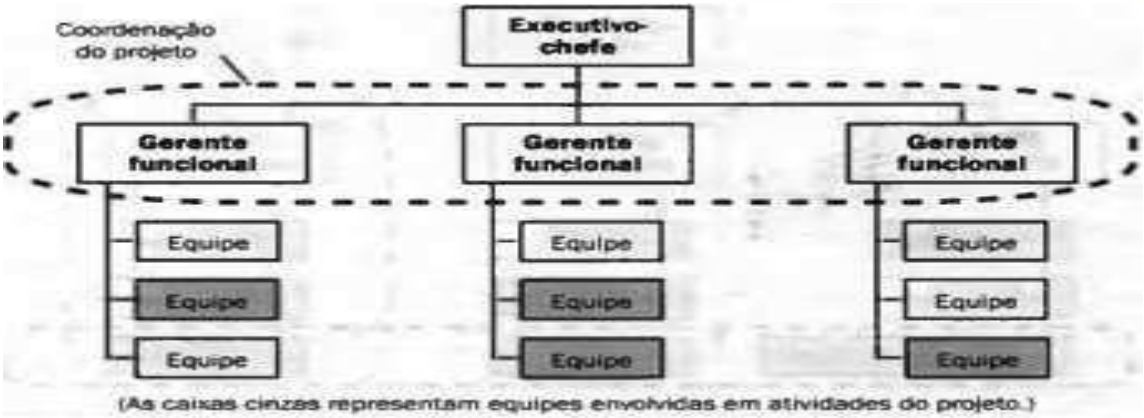
Analisando a questão, podemos ver que apenas uma alternativa não faz sentido e está incorreta: a letra D. Nenhuma instituição impõe a estrutura informal. Ela existe por uma necessidade humana de interação grupal, não por uma cobrança formal.

Gabarito: letra D

---

21. (FUNCAB – MDA – GERENTE DE PROJETOS – 2014)

A figura abaixo ilustra um dos tipos mais comuns de estrutura organizacional adotados pelas empresas.



São vantagens dessa estrutura:

I. Há um plano de carreira claro com a separação das funções, permitindo destacar as habilidades específicas.

II. Os funcionários têm um único supervisor com uma cadeia clara de comando.

São desvantagens desta estrutura:

I. Os gerentes de projeto têm pouca ou nenhuma autoridade formal.

II. Múltiplos projetos competem por recursos limitados e prioridades.

Esse tipo de organização é denominada:

a) matricial.

b) relacional.

c) projetizada.

d) funcional.

e) balanceada.

Comentários

A questão trata dos tipos de estrutura. Como a prova estava voltada a gestores de projeto, a figura envolve além de uma estrutura funcional (gerentes funcionais estão claramente descritos) uma alusão aos coordenadores de projeto.

Para o PMBOK, guia de conhecimentos de gerenciamento de projetos, temos os seguintes tipos: estrutura funcional, estrutura por projetos e estrutura matricial.

Entretanto, na afirmativa I a banca menciona que no tipo de estrutura pedido os gerentes de projeto tem pouca ou nenhuma autoridade formal. Ora, estamos então tratando da estrutura funcional, em que os gerentes "de linha" detém a autoridade quase que total sobre seus subordinados.

Gabarito: letra D

22. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

a) O conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização é conhecido como:

b) Estrutura organizacional.

c) Planejamento tático.

d) Processo decisório.

e) Especialização do trabalho.

f) Organograma.

Comentários

A questão trata de uma definição conhecida de estrutura organizacional. A estrutura seria, portanto, o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma empresa.

Gabarito: letra A

---

23. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

Na departamentalização por processo, a organização se estrutura em unidades ao longo da sequência de execução de seus principais processos e tem como vantagem, dentre outras, o(a):

a) fragmentação.

b) isolamento das unidades.

c) especialização

d) flexibilidade.

e) baixo custo operacional.

Comentários

A letra A está incorreta, pois a fragmentação não é uma vantagem, mas sim uma desvantagem da departamentalização por processo. O mesmo podemos dizer da letra B: o isolamento das unidades é uma desvantagem.

A especialização é uma característica da departamentalização funcional e não é, necessariamente, uma vantagem. No caso da letra D, a departamentalização por processo está voltada para os fluxos de trabalho e as tecnologias envolvidas. Dessa forma, esse tipo de departamentalização não conta com a flexibilidade como vantagem.

Finalmente, a letra E está certa. Esse tipo de departamentalização busca agregar mais valor aos clientes através do foco nos processos e contam com um baixo custo operacional como vantagem possível.

Gabarito: letra E

---

24. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

É um tipo de estrutura organizacional que tem como vantagens a competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta:

a) funcional.

b) matricial.

c) em rede

d) linear.

e) divisional.

Comentários

A estrutura em rede é um tipo de estrutura recente e muito em voga pela flexibilidade que proporciona às empresas que a utilizam. Um conceito importante quando pensamos em estruturas em rede é o da interdependência.

Nestas redes, ninguém consegue alcançar seu objetivo sozinho. Cada "nó" da rede é fundamental para que os objetivos comuns sejam atingidos. A estrutura em rede substitui a hierarquia, o comando, pela parceria entre os diversos atores. Assim, a estrutura fica mais flexível e competitiva perante seus competidores.

Gabarito: letra C

---

25. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

As organizações que se formam a partir das relações de amizade e surgimento de grupos que NÃO aparecem no organograma são denominadas:

a) racionais.

b) informais.

c) oficiais

d) formais.

e) planejadas.

Comentários

Os relacionamentos decorrentes de amizades e a formação de grupos de pessoas com afinidades comuns fazem parte da estrutura informal da instituição. Já a estrutura formal é aquela decorrente dos relacionamentos de comando e subordinação e estão refletidas no organograma.

Gabarito: letra B

---

26. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)

Em relação à Estrutura informal, é correto afirmar:

(A) É a rede de relações sociais e pessoais que é estabelecida pela estrutura formal.

(B) É a rede de relações sociais e pessoais requerida pela estrutura formal.

(C) É a rede de relações oficiais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

(D) É a rede de relações legais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

(E) É a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

Comentários

A questão não é muito complexa. Toda organização é composta de uma estrutura formal e uma informal. Uma estrutura formal nada mais é do que a "estrutura oficial" de uma instituição. É aquela que vemos em seu organograma, nos seus sites institucionais na Internet.

Já a estrutura informal não está aparente em nenhum gráfico da empresa, em nenhum relatório. Ela é formada pelos diversos relacionamentos "não oficiais" existentes na organização.

As amizades entre os membros mais antigos, as afinidades entre pessoas que já se conheciam antes de entrar na organização, por exemplo, formam uma estrutura de relacionamentos que impacta no funcionamento da instituição.

Gabarito: letra E

---

27. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)

A estrutura informal possui as seguintes desvantagens:

(A) provoca conhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.

(B) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.

(C) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, facilidade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.

(D) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e impossibilidade de atritos entre as pessoas.

(E) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias e facilidade de controle.

Ora, a estrutura informal ocorre "a despeito" das chefias, não faz parte da estrutura oficial da organização. Assim, provoca desconhecimento da realidade pelos chefes (que não sabem tudo o que se passa), é de difícil controle (as chefias muitas vezes não sabem nem da existência dos relacionamentos) e pode gerar atritos entre as pessoas envolvidas.

Gabarito: letra B

---

28. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA - 2012)

É uma desvantagem da estrutura divisional em uma organização:

(A) acarretar o acúmulo de decisões no topo, sobrecarregando a hierarquia.

(B) proporcionar menos inovações.

(C) resultar em coordenação horizontal deficiente entre departamentos.

(D) levar à má coordenação entre as linhas de produtos.

Comentários

A letra A está incorreta, pois na estrutura divisional a empresa desmembra sua estrutura em divisões, fazendo uma descentralização (e não uma centralização) do processo decisório.

A letra B está igualmente errada, pois a descentralização torna a organização mais propensa a inovação, não o contrário. A letra C está mais associada a estrutura funcional. Na estrutura divisional os departamentos dentro das divisões são menores e sua coordenação não é tão complexa.

Finalmente, a letra D está certa. Um dos grandes problemas na estrutura divisional é o conflito entre as divisões, gerando competição por recursos entre elas e uma má coordenação.

Gabarito: letra D

---

29. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 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.

Comentários

A estrutura matricial é um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

As empresas que atuam com esta estrutura buscam associar as vantagens das duas estruturas, juntando os especialistas funcionais nos projetos mais estratégicos, sempre que necessário.

Ela é chamada de matricial porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

Gabarito: letra A

---

30. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

As organizações podem ser estruturadas de diferentes formas e cada tipo de estrutura se mostra mais adequado para determinada finalidade. Uma dessas modalidades é a denominada estrutura divisional, implantada inicialmente por Alfred Sloan na General Motors. Outra, é conhecida como estrutura matricial, que passou a ser implementada a partir do final do século XX. Uma das principais diferenças entre elas é que

(A) a divisional apura lucro ou prejuízo por centros de resultados e a matricial dentro do sistema contábil para o conjunto da empresa.

(B) ambas possuem unidades com autonomia, denominadas centros de resultados, porém apenas a matricial possui órgãos com duração limitada, ligados a determinados projetos.

(C) a divisional é departamentalizada pelo critério funcional no primeiro nível, enquanto a matricial é dividida por produto.

(D) ambas são orientadas por projeto, sendo a divisional organizada de forma verticalizada e a matricial em cadeias horizontais.

(E) a matricial é mais estável, com órgãos divididos por áreas de especialização, enquanto a divisional é mais flexível e pode ser ajustada de acordo com a produção.

Comentários

Na estrutura divisional, a empresa **desmembra sua estrutura em divisões, agregando os recursos e pessoas de acordo com os produtos, clientes e/ou mercados que são considerados importantes.**

A vantagem deste modelo é que cada divisão funciona de maneira quase autônoma, independente, facilitando sua gestão. Cada divisão passa a ter seus próprios setores de pessoal, de marketing, e logística.

Com isso, estas divisões podem escolher estratégias distintas para atingir seus objetivos. Naturalmente, estas divisões não ficam "totalmente livres" do controle da cúpula da empresa, mas encontram muita mais flexibilidade para gerir seus negócios.

Já a estrutura matricial é um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um **somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos**.

As empresas que atuam com esta estrutura buscam associar as vantagens das duas estruturas, juntando os especialistas funcionais nos projetos mais estratégicos, sempre que necessário.

Assim, a letra A é absurda. As diferenças entre as estruturas não são relacionadas com a sua apuração contábil. Já a letra B está correta: a estrutura matricial tem uma estrutura temporária, ligada a projetos.

A letra C está incorreta porque a matricial não é dividida por produtos. A letra D está também equivocada porque a estrutura divisional não é orientada por projetos. Finalmente, a estrutura matricial não é a mais estável e sim mais dinâmica.

Gabarito: letra B

---

31. (FCC – TRF-3°REGIÂO – ANALISTA – 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.

Comentários

A departamentalização funcional é a mais conhecida e utilizada forma nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Neste tipo, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.

Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

Gabarito: letra A

---

32. (FCC – COOPERGÁS-PE – ANALISTA – 2016)

Os critérios de departamentalização correspondem à forma como as atividades são logicamente agrupadas em órgãos de uma empresa. Entre os critérios de departamentalização comumente utilizados, considere:

I. por produto, quando grupam-se em um mesmo órgão todas as atividades diretamente relacionadas a determinado produto ou serviço, independentemente da sua natureza ou especialidade.

II. por área geográfica, quando grupam-se em um mesmo órgão todas as atividades exercidas em determinada região.

III. funcional, quando o grupamento de atividades é feito com o objetivo de atender a determinado grupo de pessoas, clientes internos e externos.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) I e III.

(B) II e III.

(C) I e II.

(D) III.

(E) II.

Comentários

A primeira frase está certa. Na departamentalização por produto, os departamentos são divididos por tipo de produto ou serviço. As organizações que funcionam com esse tipo de departamentalização são compostas, por exemplo, em "gerência de lubrificantes", "gerência de produtos industriais", etc.

A segunda frase também está correta. A departamentalização geográfica costuma ser escolhida quando as distâncias são muito grandes ou quando as diferenças culturais e de hábitos de consumo tornam uma gestão centralizada difícil.

Nas organizações divididas desta forma os gestores são especializados nos hábitos e nas demandas de cada região. Como exemplo, uma instituição pode se dividir em departamentos: América do Sul, América do Norte, Europa, etc.

Finalmente, a terceira frase mistura a departamentalização funcional com a departamentalização por clientes e está equivocada.

Gabarito: letra C

---

33. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2016)

Considere que determinada organização esteja estruturada em dois tipos de órgãos: os órgãos principais de trabalho, com vida limitada à duração do projeto; e os órgãos de apoio funcional, de natureza permanente, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados, atuando principalmente em termos normativos e na qualidade de prestadores de serviços. Referida estrutura organizacional é do tipo

(A) matricial.

(B) divisional.

(C) funcional.

(D) gerencial.

(E) comissional.

Comentários

A questão trata da estrutura matricial. Estas estruturas são um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

As empresas que atuam com esta estrutura buscam associar as vantagens das duas estruturas, juntando os especialistas funcionais nos projetos mais estratégicos, sempre que necessário.

Ela é chamada de matricial porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

Gabarito: letra A

---

34. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

igada à centralização e descentralização de atividades em organizações, a margem ou amplitude de controle refere-se ao número de

a) tarefas que podem ser delegadas a um subordinado.

b) atividades que um funcionário pode assumir sem perder o foco de produção.

c) níveis hierárquicos de uma organização.

d) subordinados que um gerente consegue dirigir com eficácia e eficiência.

e) decisões que um gerente tem condições de tomar.

Comentários

A amplitude de controle está associada ao número de subordinados que cada chefe tem para lidar. Desta forma, quanto maior o número de subordinados para cada chefe, maior é a amplitude de controle e mais achatada é a organização.

Gabarito: letra D

---

35. (FCC – TRT 3° REGIÃO – ANALISTA – 2015)

As atividades de uma organização comportam subdivisões em unidades, de acordo com os denominados critérios de departamentalização, que podem ser

(A) por objetivos, de acordo com a teoria de descentralização de Fayol.

(B) funcional, que toma por base a especialidade, agrupando em um mesmo órgão atividades afins.

(C) em linha, onde todas as áreas se encontram em um mesmo nível hierárquico e não existe especialização.

(D) por centro de custos, voltada à maximização dos resultados financeiros.

(E) estratificados, ou seja, por camadas crescentes de poder decisório.

Comentários

Das alternativas citadas pela banca nesta questão, a única que está associada a um tipo de departamentalização é a letra B. A departamentalização por funções divide os departamentos pela especialização. Uma instituição assim dividida tem departamentos de: finanças, marketing, recursos humanos, etc.

Gabarito: letra B

---

36. (FCC – TRT 2° REGIÃO – ANALISTA – 2014)

A organização "X, Y, Z" tem como missão "Promover a pacificação social oferecendo uma prestação jurisdicional rápida, acessível e eficiente nos litígios trabalhistas" e uma das diretorias é a Administrativa-financeira, composta por 3 setores: financeira, recursos humanos e administração de materiais.

Considere:

I. Departamentalização é a divisão de pessoas, conforme a delegação de autoridade de cada uma, envolvendo a combinação de uma forma possível.

II. Os setores da diretoria administrativo-financeira é um exemplo de departamentalização por clientela.

III. O tipo de departamentalização adotado na Diretoria administrativo-financeira possibilita uma visão sistêmica e integrada de todos os objetivos da organização.

IV. À medida que a estrutura dessa empresa se torna o mais horizontal, a capacidade de coordenação das chefias tenderá a aumentar.

Considerando a empresa apresentada na situação hipotética, está correto o que consta APENAS em

(A) I e III.

(B) I, II e III.

(C) III e IV.

(D) I.

(E) IV.

Comentários

Pessoal, a departamentalização da questão é claramente a funcional (setores de finanças, RH, Materiais etc.). A primeira frase está incorreta, pois a departamentalização não inclui somente a divisão de pessoas entre os departamentos.

Já a segunda afirmativa está também equivocada, pois a departamentalização citada é a funcional. Este tipo de departamentalização costuma gerar uma visão dos seus membros centrada nos próprios departamentos e não uma visão sistêmica, como a banca descreve na terceira afirmativa. Assim, ela também está errada.

Finalmente, a banca considerou a quarta afirmativa como sendo certa. Entretanto, quando a estrutura fica mais horizontal ou achatada o gestor terá de aumentar o trabalho de coordenação. Isso não ocorre naturalmente, como a frase parece indicar.

Neste ponto, creio que a questão teria de ser anulada por causa da péssima redação na quarta afirmativa, mas o gabarito foi mesmo a letra E.

Gabarito: letra E

---

37. (FCC – SERGIPE GÁS – ASSISTENTE – 2013)

Considere as informações abaixo.

Tipos de Estrutura Organizacional	Características de Estruturas
I. Funcional	1. busca a combinação dos outros dois tipos de estrutura.
II. Matricial	2. divisão de áreas, dentro da empresa, por especializa-ção.
III. por Projetos	3. as áreas de atividades e o pessoal recebem atribui-ções temporárias.

A correta relação entre os tipos de estrutura e suas características é:

a) I-2, II-1 e III-3.

b) I-3, II-2 e III-1.

c) I-1, II-3 e III-2.

d) I-1, II-2 e III-3.

e) I-2, II-3 e III-1.

Comentários

A departamentalização funcional divide a organização em áreas de especialização. Por isso, está relacionada com a característica de número dois.

Já a estrutura matricial (também chamada de híbrida) envolve a conjunção de duas estruturas em uma só. Está relacionada com a característica de número um.

Finalmente, a departamentalização por projetos envolve a alocação de pessoas, atividades e recursos para projetos com prazo de duração determinado.

Gabarito: letra A

---

38. (FCC – SERGIPE GÁS – ASSISTENTE – 2013)

Estrutura Organizacional é

a) o conjunto de tarefas desempenhado por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização.

b) a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferido.

c) a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

d) a cadeia de comando que se inicia nos gestores de topo e segue até os trabalhadores não gestores, passando sucessivamente por todos os níveis organizacionais.

e) a guia de conduta, estável e de longo prazo, estabelecida para dirigir a tomada de decisões.

Comentários

O processo de organização engloba a divisão das tarefas dentro de uma empresa (especialização) e a coordenação dos esforços dos seus membros em busca dos resultados desejados.

Assim, a estrutura organizacional realmente abrange o modo como as atividades e tarefas desta organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Gabarito: letra C

---

39. (FCC – MPE-AM – AGENTE – 2013)

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível. (Chiavenatto, 2000)

É desvantagem da descentralização:

(A) As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

(B) As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.

(C) Tomadores de decisão são os que tem mais informações sobre a situação.

(D) O aumento da uniformidade nas decisões.

(E) O aproveitamento suficiente dos especialistas.

Comentários

Esta questão pede uma desvantagem da descentralização. Dentre eles, temos o fato de que as politicas e os procedimentos podem variar muito entre os departamentos.

Isto porque cada área pode tomar suas decisões. Assim, podemos ter situações iguais tendo tratamentos muito diferentes pelos diversos setores. Desta forma, a letra A está correta.

A letra B está equivocada, pois com a descentralização as decisões são tomadas na base da organização, não na cúpula. Já a letra C mostra uma vantagem da descentralização, não uma desvantagem.

A letra D está dizendo exatamente o contrário da letra A e também está equivocada. Finalmente, a letra E também é uma vantagem da descentralização.

Gabarito: letra A

---

40. (FCC – MPE-AM – AGENTE – 2013)

A atribuição de autoridade e responsabilidade diretas a um subordinado para que ele realize tarefas pelas quais o gestor normalmente é responsável denomina-se

(A) delegação de autoridade.

(B) autoridade de staff.

(C) cadeia de comando.

(D) autoridade de linha.

(E) unidade de comando.

Comentários

Quando transferimos autoridade e responsabilidade para um funcionário estamos **delegando** autoridade para que ele execute a tarefa.

Gabarito: letra A

---

41. (FCC – TRT 18° REGIÃO – ANALISTA – 2013)

O conceito: especialização horizontal na organização através da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais; é decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades refere-se a

(A) centralização.

(B) descentralização.

(C) departamentalização.

(D) reengenharia.

(E) downsizing.

Comentários

De acordo com Chiavenato, a especialização horizontal também é conhecida como departamentalização, ou seja, a criação departamentos para melhor executar as atividades da instituição.

Gabarito: letra C

---

42. (FCC – TRT 9° REGIÃO – ANALISTA – 2013)

Em uma organização que atua num ambiente competitivo, em constante mudança, e que necessita se adaptar e inovar constantemente seus processos, o tipo de departamentalização mais adequado é o

(A) por processos.

(B) por área geográfica.

(C) por clientes.

(D) matricial.

(E) funcional.

Comentários

A banca claramente está se referindo à estrutura matricial. Esta é uma estrutura flexível e que torna a organização mais propensa a se adaptar aos novos desafios.

Essa questão tem só um problema. A estrutura matricial não é exatamente um tipo de departamentalização, pela doutrina predominante, mas sim um tipo de estrutura. Infelizmente, até mesmo as bancas se confundem com estes conceitos de vez em quando.

Gabarito: letra D

---

43. (FCC – TRF 5°REGIÃO – ANALISTA – 2012)

A estrutura que NÃO se parece com uma pirâmide, porque existem duas bases de departamentalização operando simultaneamente, é denominada:

a) Funcional.

b) Linha-staff.

c) Divisional.

d) Matricial.

e) Militar.

Comentários

A estrutura matricial é um modelo misto, que comporta ao mesmo tempo uma estrutura funcional com uma estrutura horizontal, que normalmente se refere a um projeto, uma divisão específica ou um produto.

Gabarito: letra D

---

44. (FCC – TRT 24°/MS – ANAL ADM – 2011)

O desenho departamental, ou departamentalização, apresenta uma variedade de tipos, dentre eles o

a) linear.

b) staff.

c) funcional.

d) programático.

e) empresarial.

Comentários

Dentre os principais tipos de departamentalização, temos o tipo funcional, o por produto, o por cliente e o geográfico. Vejam pelas alternativas concedidas pela banca que o único tipo existente na questão é o tipo funcional.

Gabarito: letra C

---

45. (FCC – TRT 24°/MS – ANAL ADM – 2011)

Tipo de estrutura organizacional em que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém:

A) gerencial.

B) funcional.

C) staff.

D) linear.

E) operacional.

Comentários

Esta questão também está quase de graça. Dentre as opções teríamos de escolher apenas entre a estrutura funcional e a linear, pois as outras não são tipos de estrutura organizacional. Desta forma, como vimos acima o tipo de estrutura em que o chefe tem autoridade única sobre seus comandados é a estrutura linear.

Gabarito: letra D

---

46. (FCC – TRT 22°/PI – ANALISTA ADM – 2010)

Em uma estrutura funcional

A) as atividades são agrupadas por processos.

B) não há o desenvolvimento em profundidade das habilidades dos funcionários.

C) o tempo de resposta às mudanças ambientais é rápido.

D) o grau de inovação é baixo e há uma visão restrita das metas organizacionais.

E) a coordenação horizontal entre os departamentos é eficaz e efetiva.

Comentários

A primeira questão está incorreta, pois a divisão de trabalho é feita de acordo com as funções, e não os processos. Da mesma maneira, na estrutura funcional há sim uma maior especialização das pessoas, pois estarão trabalhando todas juntas com profissionais que operam a mesma função dentro da organização.

O tempo de resposta as mudanças no ambiente é lento na estrutura funcional. Portanto, a letra C está equivocada. A letra D está correta. Entretanto, a letra E está errada, pois a coordenação entre os departamentos geralmente é falha.

Gabarito: letra D

---

47. (FCC – ALESP – AGENTE – 2010)

O processo de agrupar tarefas de acordo com uma disposição lógica é chamado de

a) descentralização.

b) departamentalização.

c) centralização.

d) especialização.

e) planejamento.

Comentários

A departamentalização consiste em juntarmos atividades e pessoas de modo a atingirmos algum objetivo. Ou seja, ao criarmos departamentos, estamos em agrupando pessoas e atividades de modo a melhor utilizarmos estes recursos da organização.

Gabarito: letra B

---

48. (FCC – TRT 22°/PI – ANALISTA ADM – 2010)

Estrutura organizacional que alcança a coordenação necessária para atender a demandas duais de clientes; permite o compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos; faz com que os participantes experimentem autoridade dual. Trata-se da estrutura

A) divisional.

B) matricial.

C) funcional.

D) geográfica.

E) ad hoc.

Comentários

Pessoal, quando a questão falar de autoridade dual podem ficar de olho aberto, pois estão se referindo a estrutura matricial.

Gabarito: letra B

---

49. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

Ao definir a estrutura organizacional de uma empresa, seus administradores devem considerar seis elementos básicos:

(A) tecnologia; produto/serviço; análise do trabalho; agrupamento de funções; custos e número de níveis de comando.

(B) divisão do trabalho; produtividade; segmento de negócio; tecnologia; distribuição das equipes e localização geográfica.

(C) mão de obra necessária; características dos clientes; amplitude do negócio; concentração do trabalho; funções essenciais e agrupamento das tarefas.

(D) especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização/descentralização e formalização.

(E) foco do negócio; público alvo; mão de obra especializada; amplitude de controle; divisão de poder e distribuição geográfica.

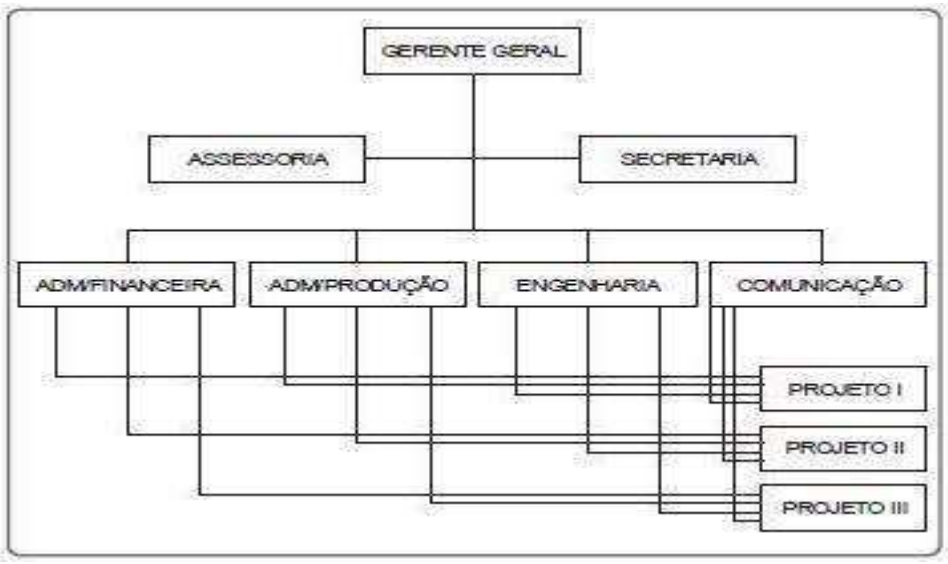
Comentários

Como vimos acima, os principais elementos do processo de organização, que afetarão as estruturas organizacionais de uma empresa são: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, formalização, amplitude de controle e a centralização/descentralização.

Gabarito: letra D

---

50. (FCC – TRE-AM – ANALISTA – 2010)



Entre as características da estrutura acima, está a

a) definição clara de um único tipo de departamentalização.

b) responsabilidade compartilhada.

c) necessidade de pouca preparação para sua implantação.

d) utilização de uma única forma de estrutura sobre os elementos da organização.

e) clara definição das atribuições e autoridade de cada elemento da estrutura.

Comentários

Esta estrutura descreve uma estrutura funcional acrescida de uma estrutura por projetos – o que conhecemos como estrutura matricial. Desta maneira, a letra A não tem somente um tipo de departamentalização.

Já a letra B está correta. Este tipo de estrutura apresenta um compartilhamento de profissionais entre o chefe funcional e o gerente de projetos. Assim, deve existir um compartilhamento de responsabilidade na gestão.

A letra C não faz nenhum sentido, pois uma estrutura matricial deve sem ter uma preocupação na sua montagem, pela autoridade dual que ela cria. A letra D também está errada, pois a estrutura matricial é um somatório de estruturas.

Finalmente, a letra E está errada porque na estrutura matricial existe a autoridade dual. Nem sempre está clara a definição das atribuições de cada membro.

Gabarito: letra B

---

51. (FCC – TRT 22°/PI – ANALISTA ADM – 2010)

Sobre as características básicas das organizações, a estrutura organizacional

(A) determina as relações informais de subordinação, entre as quais os níveis de hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores.

(B) não identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo.

(C) inclui o projeto de sistema de informação para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços somente entre os departamentos operacionais e os stakeholders.

(D) reflete-se no organograma que mostra apenas as partes operacionais de uma organização e como estas estão interrelacionadas.

(E) possui ligações verticais utilizadas para coordenar atividades entre a cúpula e a base da organização.

Comentários

A primeira alternativa está incorreta, pois a estrutura organizacional não determina as relações informais, e sim as relações formais entre os indivíduos e cargos. Da mesma forma, a letra B está equivocada, pois a estrutura identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos (departamentalização).

A letra C está também errada, pois o sistema de comunicação não deve ser apenas entre os departamentos operacionais e os stakeholders. Da mesma maneira, a letra D tem também uma "pegadinha", pois a palavra "apenas" invalida a questão.

Gabarito: letra E

---

52. (FCC – BAHIAGAS – ADMINISTRADOR – 2010)

O tipo híbrido de departamentalização no qual existem os órgãos principais de trabalho, que têm vida limitada à duração do projeto e os órgãos de apoio funcional, permanentes, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados é denominado

(A) matricial.

(B) funcional.

(C) divisional.

(D) por produtos.

(E) staff.

Comentários

Vejam como estas questões não são nenhum "bicho de sete cabeças". Lembrem-se bem disso: a estrutura matricial é uma estrutura híbrida, pois engloba dois tipos de estrutura em uma só.

Gabarito: letra A

---

53. (FCC – DEFENSORIA/SP – ADMINISTRADOR – 2010)

Organizações que planejam desenvolver uma estrutura mais flexível, associada a maior eficiência e motivação, devem optar por uma estrutura

(A) departamental de tipo funcional.

(B) de redes integradas de equipes.

(C) departamental por processos.

(D) de tipo linha-staff.

(E) de tipo linear.

Comentários

Mais uma pergunta tranquila. Se a questão pedir a estrutura mais flexível não tenham dúvidas: é a estrutura em rede.

Gabarito: letra B

---

54. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

O formato organizacional que assegura maior flexibilidade é

(A) a estrutura em redes de equipes.

(B) a estrutura funcional linear.

(C) o sistema orgânico homeostático.

(D) a estrutura matricial.

(E) a estrutura burocrática.

Comentários

A estrutura que mais proporciona flexibilidade e adaptabilidade às mudanças é a estrutura em rede.

Gabarito: letra A

---

55. (FCC – TRT-3° REGIÃO – ANALISTA – 2009)

A principal vantagem da departamentalização funcional é

a) criar ambientes estáveis que requerem desempenho constante e repetitivo das tarefas rotineiras.

b) implementar uma maior formalização da estrutura administrativa e uma hierarquia de autoridade com maior número de níveis.

c) desenvolver um enfoque introvertido, deixando de diluir o foco nas variáveis do ambiente externo.

d) refletir uma diferenciação lógica das funções seguindo o princípio da especialização ocupacional.

e) agrupar as atividades e tarefas de acordo com os projetos desenvolvidos dentro da empresa.

Comentários

A principal vantagem (alguns diriam sua característica) da departamentalização funcional é a alocação dos especialistas em um mesmo "*locus*", ou seja, no mesmo lugar. Com isso, estes profissionais acabam interagindo mais e maximizando seu potencial.

A letra A está errada, pois isto não é uma vantagem deste tipo de departamentalização. A letra B está também errada, pois isto não tem nenhuma relação com este tipo de departamentalização.

Já a letra C não faz nenhum sentido e está errada. A letra D está correta e é o gabarito da banca. Finalmente, a letra E apresenta uma departamentalização por projetos, e não funcional.

Gabarito: letra D

---

56. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

Com relação às vantagens da descentralização sobre a centralização, assinale a afirmativa INCORRETA.

A) Visão mais focada na defesa do sucesso dos departamentos em complementação aos interesses da organização como um todo.

B) Há maior envolvimento dos funcionários operacionais nas decisões tomadas e maior motivação entre os gerentes e, portanto, maior criação de valor moral na organização.

C) As decisões dos administradores são tomadas com base numa visão global das metas e objetivos da organização.

D) As decisões são tomadas por administradores com mais informação sobre o contexto e as suas implicações sobre toda a organização.

E) Melhora o nível de capacitação e eficiência das gerências intermediárias e da sua comunicação como o nível operacional.

Comentários

Entre as desvantagens da descentralização, podemos citar: a perda de visão global dos temas e a maior possibilidade de existirem esforços em duplicidade na organização. Desta forma, a alternativa C mostra uma vantagem da centralização, e não da descentralização.

Todas as demais alternativas estão corretas e refletem vantagens da descentralização.

Gabarito: letra C

---

57. (FCC – TRF 5° Região – ANAL ADM. – 2008)

O Princípio de Administração "Cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior" refere-se ao princípio:

(A) cadeia escalar.

(B) unidade de direção.

(C) unidade de comando.

(D) estabilidade do pessoal.

(E) manter a disciplina.

Comentários

Tranquila esta questão, não é mesmo? Como vimos acima, o princípio que estipula que cada funcionário terá apenas um chefe superior é o da unidade de comando.

Gabarito: letra C

---

58. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)

Agrupar num mesmo órgão as atividades afins ou de mesma natureza ou especialidade é o processo de departamentalização

(A) por produto ou serviço.

(B) por processo.

(C) por área geográfica.

(D) funcional.

(E) matricial.

Comentários

Quando juntamos em um mesmo setor pessoas que fazem a mesma função ou atividades afins temos a departamentalização funcional.

Gabarito: letra D

---

59. (FCC – METRÔ-SP – ANALISTA – 2008)

Agrupar num mesmo órgão as atividades afins ou de mesma natureza ou especialidade é o processo de departamentalização

a) por produto ou serviço.

b) por processo.

c) por área geográfica.

d) funcional.

e) matricial.

Comentários

O objetivo de uma empresa ao criar departamentos é o de utilizar seus recursos da melhor forma possível. No caso do tipo funcional, a empresa agrupa pessoas com a mesma especialidade.

Gabarito: letra D

---

60. (FCC – MP/RS – ADMINISTRADOR – 2008)

O que caracteriza uma estrutura organizacional de tipo matricial é:

A) a constituição de uma equipe heterogênea de especialistas em diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para se dedicarem a uma tarefa específica.

B) a combinação de formas de departamentalização funcional e de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional.

C) a delegação de autoridade e responsabilidade às equipes, que se tornam autônomas e auto-suficientes para decidir sobre seu trabalho.

D) a reunião de especialistas em torno de atividades similares, agrupadas e identificadas de acordo com os seus fins.

E) a combinação de órgãos de linha, diretamente relacionados aos objetivos vitais da empresa e de órgãos de staff que apóiam os primeiros.

Comentários

A principal característica de uma estrutura matricial é a combinação de duas estruturas em uma só (exatamente por isso a chamamos de uma matriz). Assim, a letra B está correta. Na letra A, esta constituição não necessariamente será ligada à uma estrutura matricial. A letra C também se refere ao trabalho em equipe.

A letra D se refere à estrutura funcional, e a letra E está se referindo aos cargos de linha e staff, estando, portanto, errada.

Gabarito: letra B

---

61. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006)

A soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, posteriormente, como a coordenação é realizada entre essas tarefas é denominada

(A) estrutura de uma organização.

(B) planejamento estratégico.

(C) missão da organização.

(D) reengenharia da organização.

(E) redesenho dos processos.

Comentários

Como vimos acima, o processo administrativo que se relaciona com a divisão de trabalho e a coordenação deste trabalho é a organização. A estrutura organizacional é o resultado destas decisões do processo de organização. Desta forma, a letra A está correta e é nosso gabarito.

As letras B e C se relacionam com o planejamento. Assim sendo, estão incorretas. Do mesmo modo, as letras D e E estão erradas, pois se relacionam com a gestão de processos.

Gabarito: letra A

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 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.

2. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 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.

3. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 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.

4. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 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.

5. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

Em uma organização, as tarefas rotineiras predominam, e o foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando. A comunicação circula em sentido vertical, e quase não há contato informal entre os funcionários. Os empregados são especialistas no que fazem, mas têm pouca autonomia. Além disso, há muitos regulamentos para as atividades realizadas por eles.

Levando-se em conta os dois tipos ideais de modelos organizacionais, as características estruturais dessa empresa estão alinhadas à perspectiva de um modelo organizacional

(A) orgânico.

(B) genérico.

(C) projetado.

(D) humanista.

(E) mecanicista.

6. (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.

7. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE - 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.

8. (VUNESP – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS-SP – ANALISTA – 2015)

Há dois tipos básicos que norteiam a escolha de um desenho organizacional. Todos os desenhos estão em um ou em outro tipo. Um é o modelo mecanicista, o outro é o modelo orgânico. Assinale a alternativa que contém características do modelo orgânico.

(A) A estrutura é vertical com muitos níveis hierárquicos.

(B) A comunicação é formal utilizando a cadeia de comando.

(C) A hierarquia e o controle prevalecem.

(D) A estrutura é horizontal e achatada.

(E) As decisões são centralizadas na cúpula.

9. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 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.

10. (VUNESP – SEDUC-SP – ANALISTA – 2014)

O organograma é a representação gráfica de uma estrutura organizacional. Frente a um organograma que apresenta duas estruturas coexistindo num só gráfico, na mesma organização, sendo uma a estrutura tradicional, e a outra, uma estrutura por projetos, será visualizada uma estrutura

(A) por processo.

(B) funcional.

(C) em linha.

(D) matricial.

(E) linha-staff.

11. (IDECAN – CNEN – ASSISTENTE – 2014)

"A tarefa básica da organização é estabelecer a estrutura organizacional. A especialização ou estrutura horizontal conduz aos níveis de hierarquia e a especialização vertical conduz a áreas de departamentalização ou divisionalização". Baseado em Chiavenato, a afirmativa anterior é

(A) verdadeira.

(B) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à divisionalização.

(C) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à departamentalização.

(D) falsa, pois a especialização horizontal não produz os níveis de hierarquia.

(E) falsa, pois definir a estrutura organizacional é tarefa da função de planejamento.

12. (VUNESP – EMPLASA – ANALISTA – 2014)

A evolução dos desenhos estruturais organizacionais rumo a uma maior flexibilização resultou em uma estrutura híbrida. Esta estrutura personificada por uma rede de interações entre as equipes, relacionadas aos projetos e também às funções tradicionais, é denominada

(A) verticalizada.

(B) setorizada.

(C) em círculo.

(D) matricial.

(E) em colméia.

13. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)

"A estrutura organizacional é um meio de que se serve uma organização para atingir eficientemente seus objetivos."

(Idalberto Chiavenato, 1987.)

Considere as afirmativas e assinale a INCORRETA.

(A) Estrutura linear, estrutura linear-staff e estrutura funcional consistem em tipos da estrutura organizacional.

(B) A estrutura organizacional informal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, pelo organograma.

(C) Uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais, hierárquicos, orientados para o objetivo de produzir bens ou serviços.

(D) Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela proporciona à empresa, além de outros benefícios, a identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

(E) Em uma estrutura organizacional, deve-se considerar 6 elementos básicos: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização; e, descentralização.

14. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)

"Estrutura organizacional, que tira o máximo proveito da especialização de seus integrantes, tem a tendência de reduzir custo, facilitar a coordenação dentro da função, favorecer a centralização e facilitar a projeção da liderança por toda a organização. " Trata-se da estrutura

(A) funcional.

(B) por serviço.

(C) por produto.

(D) por clientela.

(E) por área geográfica.

15. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

O conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa conceitua-se como:

(A) Estrutura orgânica.

(B) Estrutura funcional.

(C) Estrutura piramidal.

(D) Estrutura mecânica.

(E) Estrutura organizacional.

16. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

Analise o texto abaixo:

_____é uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa. Trata-se, portanto, de um agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e recursos (humanos, financeiros, materiais) em unidades organizacionais.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

(A) Departamentalização.

(B) Balanced Scorecard.

(C) Estrutura informal.

(D) Feedback.

(E) PDCA.

17. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento de atividades de acordo com as saídas e resultados (ouputs) relativos a um ou vários projetos é denominado:

(A) Estrutura matricial.

(B) Estrutura funcional.

(C) Estrutura por projeto.

(D) Estrutura por clientela.

(E) Departamento de pessoal.

18. (FEPESE – MPE-SC - TÉCNICO – 2014)

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou a agência para quem o trabalho é feito é denominado:

(A) Estrutura por clientela.

(B) Estrutura por projeto.

(C) Estrutura matricial.

(D) Estrutura funcional.

(E) Departamento de pessoal.

19. (CONSULPLAN – CBTU – TÉCNICO - 2014)

"_____ é o agrupamento, de acordo com um critério específico de _____, das atividades e correspondentes _____ humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos em _____ organizacionais." (Oliveira, 2007. Adaptado.)

Assinale a alternativa que completa correta e sequencialmente a afirmativa anterior.

(A) Centralização / heterogeneidade / recursos / objetivos.

(B) Centralização / homogeneidade / departamentos / unidades.

(C) Departamentalização / heterogeneidade / custos / objetivos.

(D) Departamentalização / homogeneidade / recursos / unidades.

20. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA - 2014)

A estrutura formal é explicitada em manuais e descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos departamentos e seções. A representação gráfica dessa estrutura é feita através do organograma, mas os seguintes fatores concorrem para que seja inviável o funcionamento das organizações somente através da estrutura formal, EXCETO:

(A) Há situações críticas para as quais há necessidade da elaboração e aplicação de soluções rápidas.

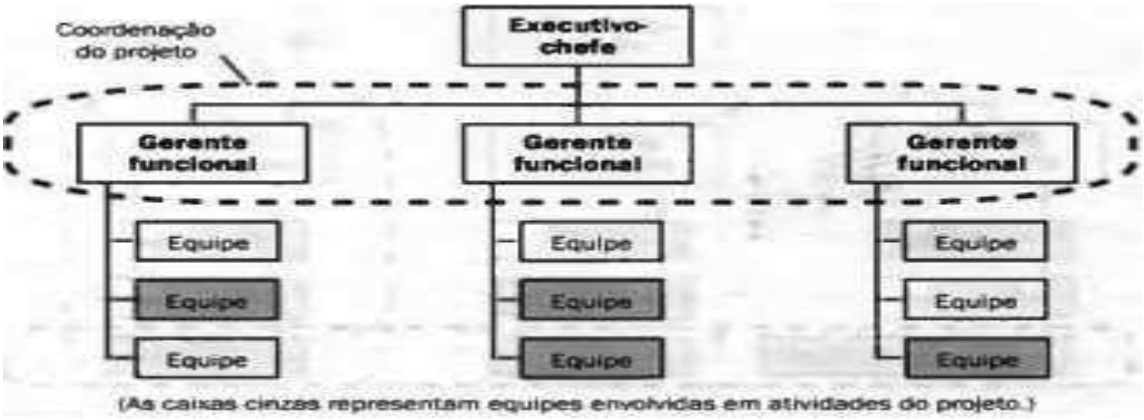
(B) É praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações.

(C) Existem características do fator humano, com respeito à liderança e aos objetivos pessoais que influem na operação da estrutura.

(D) A estrutura informal é incentivada pelo alto grau de atendimento às normas formais e surge, especialmente, por imposição da organização.

21. (FUNCAB – MDA – GERENTE DE PROJETOS – 2014)

A figura abaixo ilustra um dos tipos mais comuns de estrutura organizacional adotados pelas empresas.



São vantagens dessa estrutura:

I. Há um plano de carreira claro com a separação das funções, permitindo destacar as habilidades específicas.

II. Os funcionários têm um único supervisor com uma cadeia clara de comando.

São desvantagens desta estrutura:

I. Os gerentes de projeto têm pouca ou nenhuma autoridade formal.

II. Múltiplos projetos competem por recursos limitados e prioridades.

Esse tipo de organização é denominada:

a) matricial.

b) relacional.

c) projetizada.

d) funcional.

e) balanceada.

22. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

g) O conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização é conhecido como:

h) Estrutura organizacional.

i) Planejamento tático.

j) Processo decisório.

k) Especialização do trabalho.

l) Organograma.

23. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

Na departamentalização por processo, a organização se estrutura em unidades ao longo da sequência de execução de seus principais processos e tem como vantagem, dentre outras, o(a):

a) fragmentação.

b) isolamento das unidades.

c) especialização

d) flexibilidade.

e) baixo custo operacional.

24. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

É um tipo de estrutura organizacional que tem como vantagens a competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta:

a) funcional.

b) matricial.

c) em rede

d) linear.

e) divisional.

25. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

As organizações que se formam a partir das relações de amizade e surgimento de grupos que NÃO aparecem no organograma são denominadas:

a) racionais.

b) informais.

c) oficiais

d) formais.

e) planejadas.

26. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)

Em relação à Estrutura informal, é correto afirmar:

(A) É a rede de relações sociais e pessoais que é estabelecida pela estrutura formal.

(B) É a rede de relações sociais e pessoais requerida pela estrutura formal.

(C) É a rede de relações oficiais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

(D) É a rede de relações legais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

(E) É a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

27. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)

A estrutura informal possui as seguintes desvantagens:

(A) provoca conhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.

(B) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.

(C) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, facilidade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.

(D) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e impossibilidade de atritos entre as pessoas.

(E) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias e facilidade de controle.

28. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA - 2012)

É uma desvantagem da estrutura divisional em uma organização:

(A) acarretar o acúmulo de decisões no topo, sobrecarregando a hierarquia.

(B) proporcionar menos inovações.

(C) resultar em coordenação horizontal deficiente entre departamentos.

(D) levar à má coordenação entre as linhas de produtos.

29. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 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.

30. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

As organizações podem ser estruturadas de diferentes formas e cada tipo de estrutura se mostra mais adequado para determinada finalidade. Uma dessas modalidades é a denominada estrutura divisional, implantada inicialmente por Alfred Sloan na General Motors. Outra, é conhecida como estrutura matricial, que passou a ser implementada a partir do final do século XX. Uma das principais diferenças entre elas é que

(A) a divisional apura lucro ou prejuízo por centros de resultados e a matricial dentro do sistema contábil para o conjunto da empresa.

(B) ambas possuem unidades com autonomia, denominadas centros de resultados, porém apenas a matricial possui órgãos com duração limitada, ligados a determinados projetos.

(C) a divisional é departamentalizada pelo critério funcional no primeiro nível, enquanto a matricial é dividida por produto.

(D) ambas são orientadas por projeto, sendo a divisional organizada de forma verticalizada e a matricial em cadeias horizontais.

(E) a matricial é mais estável, com órgãos divididos por áreas de especialização, enquanto a divisional é mais flexível e pode ser ajustada de acordo com a produção.

31. (FCC – TRF-3°REGIÂO – ANALISTA – 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.

32. (FCC – COOPERGÁS-PE – ANALISTA – 2016)

Os critérios de departamentalização correspondem à forma como as atividades são logicamente agrupadas em órgãos de uma empresa. Entre os critérios de departamentalização comumente utilizados, considere:

I. por produto, quando grupam-se em um mesmo órgão todas as atividades diretamente relacionadas a determinado produto ou serviço, independentemente da sua natureza ou especialidade.

II. por área geográfica, quando grupam-se em um mesmo órgão todas as atividades exercidas em determinada região.

III. funcional, quando o grupamento de atividades é feito com o objetivo de atender a determinado grupo de pessoas, clientes internos e externos.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) I e III.

(B) II e III.

(C) I e II.

(D) III.

(E) II.

33. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2016)

Considere que determinada organização esteja estruturada em dois tipos de órgãos: os órgãos principais de trabalho, com vida limitada à duração do projeto; e os órgãos de apoio funcional, de natureza permanente, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados, atuando principalmente em termos normativos e na qualidade de prestadores de serviços. Referida estrutura organizacional é do tipo

(A) matricial.

(B) divisional.

(C) funcional.

(D) gerencial.

(E) comissional.

34. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

igada à centralização e descentralização de atividades em organizações, a margem ou amplitude de controle refere-se ao número de

a) tarefas que podem ser delegadas a um subordinado.

b) atividades que um funcionário pode assumir sem perder o foco de produção.

c) níveis hierárquicos de uma organização.

d) subordinados que um gerente consegue dirigir com eficácia e eficiência.

e) decisões que um gerente tem condições de tomar.

35. (FCC – TRT 3° REGIÃO – ANALISTA – 2015)

As atividades de uma organização comportam subdivisões em unidades, de acordo com os denominados critérios de departamentalização, que podem ser

(A) por objetivos, de acordo com a teoria de descentralização de Fayol.

(B) funcional, que toma por base a especialidade, agrupando em um mesmo órgão atividades afins.

(C) em linha, onde todas as áreas se encontram em um mesmo nível hierárquico e não existe especialização.

(D) por centro de custos, voltada à maximização dos resultados financeiros.

(E) estratificados, ou seja, por camadas crescentes de poder decisório.

36. (FCC – TRT 2° REGIÃO – ANALISTA – 2014)

A organização "X, Y, Z" tem como missão "Promover a pacificação social oferecendo uma prestação jurisdicional rápida, acessível e eficiente nos litígios trabalhistas" e uma das diretorias é a Administrativa-financeira, composta por 3 setores: financeira, recursos humanos e administração de materiais.

Considere:

I. Departamentalização é a divisão de pessoas, conforme a delegação de autoridade de cada uma, envolvendo a combinação de uma forma possível.

II. Os setores da diretoria administrativo-financeira é um exemplo de departamentalização por clientela.

III. O tipo de departamentalização adotado na Diretoria administrativo-financeira possibilita uma visão sistêmica e integrada de todos os objetivos da organização.

IV. À medida que a estrutura dessa empresa se torna o mais horizontal, a capacidade de coordenação das chefias tenderá a aumentar.

Considerando a empresa apresentada na situação hipotética, está correto o que consta APENAS em

(A) I e III.

(B) I, II e III.

(C) III e IV.

(D) I.

(E) IV.

37. (FCC – SERGIPE GÁS – ASSISTENTE – 2013)

Considere as informações abaixo.

Tipos de Estrutura Organizacional	Características de Estruturas
I. Funcional	1. busca a combinação dos outros dois tipos de estrutura.
II. Matricial	2. divisão de áreas, dentro da empresa, por especializa-ção.
III. por Projetos	3. as áreas de atividades e o pessoal recebem atribui-ções temporárias.

A correta relação entre os tipos de estrutura e suas características é:

a) I-2, II-1 e III-3.

b) I-3, II-2 e III-1.

c) I-1, II-3 e III-2.

d) I-1, II-2 e III-3.

e) I-2, II-3 e III-1.

38. (FCC – SERGIPE GÁS – ASSISTENTE – 2013)

Estrutura Organizacional é

a) o conjunto de tarefas desempenhado por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização.

b) a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferido.

c) a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

d) a cadeia de comando que se inicia nos gestores de topo e segue até os trabalhadores não gestores, passando sucessivamente por todos os níveis organizacionais.

e) a guia de conduta, estável e de longo prazo, estabelecida para dirigir a tomada de decisões.

39. (FCC – MPE-AM – AGENTE – 2013)

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível. (Chiavenatto, 2000)

É desvantagem da descentralização:

(A) As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

(B) As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.

(C) Tomadores de decisão são os que tem mais informações sobre a situação.

(D) O aumento da uniformidade nas decisões.

(E) O aproveitamento suficiente dos especialistas.

40. (FCC – MPE-AM – AGENTE – 2013)

A atribuição de autoridade e responsabilidade diretas a um subordinado para que ele realize tarefas pelas quais o gestor normalmente é responsável denomina-se

(A) delegação de autoridade.

(B) autoridade de staff.

(C) cadeia de comando.

(D) autoridade de linha.

(E) unidade de comando.

41. (FCC – TRT 18° REGIÃO – ANALISTA – 2013)

O conceito: especialização horizontal na organização através da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais; é decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades refere-se a

(A) centralização.

(B) descentralização.

(C) departamentalização.

(D) reengenharia.

(E) downsizing.

42. (FCC – TRT 9° REGIÃO – ANALISTA – 2013)

Em uma organização que atua num ambiente competitivo, em constante mudança, e que necessita se adaptar e inovar constantemente seus processos, o tipo de departamentalização mais adequado é o

(A) por processos.

(B) por área geográfica.

(C) por clientes.

(D) matricial.

(E) funcional.

43. (FCC – TRF 5°REGIÃO – ANALISTA – 2012)

A estrutura que NÃO se parece com uma pirâmide, porque existem duas bases de departamentalização operando simultaneamente, é denominada:

a) Funcional.

b) Linha-staff.

c) Divisional.

d) Matricial.

e) Militar.

44. (FCC – TRT 24°/MS – ANAL ADM – 2011)

O desenho departamental, ou departamentalização, apresenta uma variedade de tipos, dentre eles o

a) linear.

b) staff.

c) funcional.

d) programático.

e) empresarial.

45. (FCC – TRT 24°/MS – ANAL ADM – 2011)

Tipo de estrutura organizacional em que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém:

A) gerencial.

B) funcional.

C) staff.

D) linear.

E) operacional.

46. (FCC – TRT 22°/PI – ANALISTA ADM – 2010)

Em uma estrutura funcional

A) as atividades são agrupadas por processos.

B) não há o desenvolvimento em profundidade das habilidades dos funcionários.

C) o tempo de resposta às mudanças ambientais é rápido.

D) o grau de inovação é baixo e há uma visão restrita das metas organizacionais.

E) a coordenação horizontal entre os departamentos é eficaz e efetiva.

47. (FCC – ALESP – AGENTE – 2010)

O processo de agrupar tarefas de acordo com uma disposição lógica é chamado de

a) descentralização.

b) departamentalização.

c) centralização.

d) especialização.

e) planejamento.

48. (FCC – TRT 22°/PI – ANALISTA ADM – 2010)

Estrutura organizacional que alcança a coordenação necessária para atender a demandas duais de clientes; permite o compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos; faz com que os participantes experimentem autoridade dual. Trata-se da estrutura

A) divisional.

B) matricial.

C) funcional.

D) geográfica.

E) ad hoc.

49. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

Ao definir a estrutura organizacional de uma empresa, seus administradores devem considerar seis elementos básicos:

(A) tecnologia; produto/serviço; análise do trabalho; agrupamento de funções; custos e número de níveis de comando.

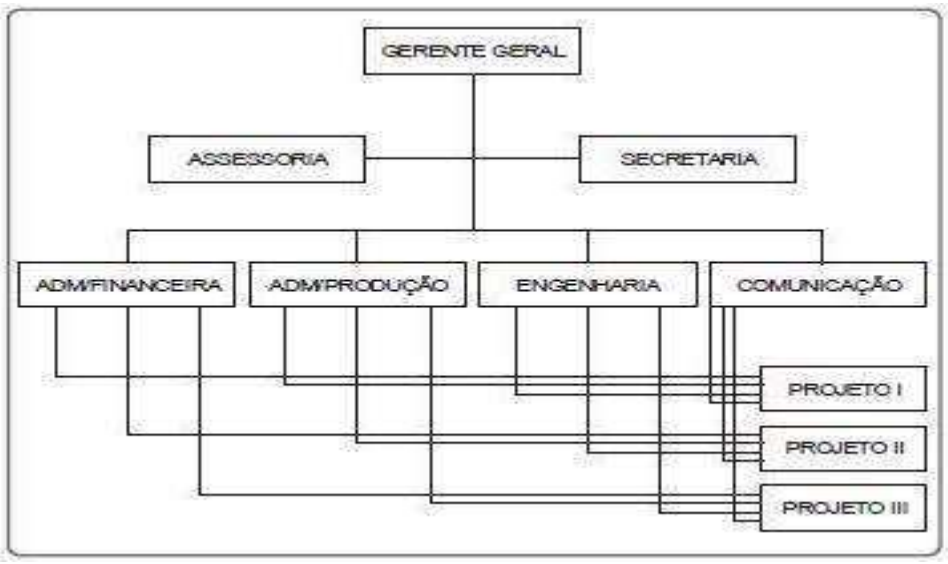
(B) divisão do trabalho; produtividade; segmento de negócio; tecnologia; distribuição das equipes e localização geográfica.

(C) mão de obra necessária; características dos clientes; amplitude do negócio; concentração do trabalho; funções essenciais e agrupamento das tarefas.

(D) especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização/descentralização e formalização.

(E) foco do negócio; público alvo; mão de obra especializada; amplitude de controle; divisão de poder e distribuição geográfica.

50. (FCC – TRE-AM – ANALISTA – 2010)



Entre as características da estrutura acima, está a

a) definição clara de um único tipo de departamentalização.

b) responsabilidade compartilhada.

c) necessidade de pouca preparação para sua implantação.

d) utilização de uma única forma de estrutura sobre os elementos da organização.

e) clara definição das atribuições e autoridade de cada elemento da estrutura.

51. (FCC – TRT 22°/PI – ANALISTA ADM – 2010)

Sobre as características básicas das organizações, a estrutura organizacional

(A) determina as relações informais de subordinação, entre as quais os níveis de hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores.

(B) não identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo.

(C) inclui o projeto de sistema de informação para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços somente entre os departamentos operacionais e os stakeholders.

(D) reflete-se no organograma que mostra apenas as partes operacionais de uma organização e como estas estão interrelacionadas.

(E) possui ligações verticais utilizadas para coordenar atividades entre a cúpula e a base da organização.

52. (FCC – BAHIAGAS – ADMINISTRADOR – 2010)

O tipo híbrido de departamentalização no qual existem os órgãos principais de trabalho, que têm vida limitada à duração do projeto e os órgãos de apoio funcional, permanentes, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados é denominado

(A) matricial.

(B) funcional.

(C) divisional.

(D) por produtos.

(E) staff.

53. (FCC – DEFENSORIA/SP – ADMINISTRADOR – 2010)

Organizações que planejam desenvolver uma estrutura mais flexível, associada a maior eficiência e motivação, devem optar por uma estrutura

(A) departamental de tipo funcional.

(B) de redes integradas de equipes.

(C) departamental por processos.

(D) de tipo linha-staff.

(E) de tipo linear.

54. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

O formato organizacional que assegura maior flexibilidade é

(A) a estrutura em redes de equipes.

(B) a estrutura funcional linear.

(C) o sistema orgânico homeostático.

(D) a estrutura matricial.

(E) a estrutura burocrática.

55. (FCC – TRT-3° REGIÃO – ANALISTA – 2009)

A principal vantagem da departamentalização funcional é

a) criar ambientes estáveis que requerem desempenho constante e repetitivo das tarefas rotineiras.

b) implementar uma maior formalização da estrutura administrativa e uma hierarquia de autoridade com maior número de níveis.

c) desenvolver um enfoque introvertido, deixando de diluir o foco nas variáveis do ambiente externo.

d) refletir uma diferenciação lógica das funções seguindo o princípio da especialização ocupacional.

e) agrupar as atividades e tarefas de acordo com os projetos desenvolvidos dentro da empresa.

56. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

Com relação às vantagens da descentralização sobre a centralização, assinale a afirmativa INCORRETA.

A) Visão mais focada na defesa do sucesso dos departamentos em complementação aos interesses da organização como um todo.

B) Há maior envolvimento dos funcionários operacionais nas decisões tomadas e maior motivação entre os gerentes e, portanto, maior criação de valor moral na organização.

C) As decisões dos administradores são tomadas com base numa visão global das metas e objetivos da organização.

D) As decisões são tomadas por administradores com mais informação sobre o contexto e as suas implicações sobre toda a organização.

E) Melhora o nível de capacitação e eficiência das gerências intermediárias e da sua comunicação como o nível operacional.

57. (FCC – TRF 5° Região – ANAL ADM. – 2008)

O Princípio de Administração "Cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior" refere-se ao princípio:

(A) cadeia escalar.

(B) unidade de direção.

(C) unidade de comando.

(D) estabilidade do pessoal.

(E) manter a disciplina.

58. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)

Agrupar num mesmo órgão as atividades afins ou de mesma natureza ou especialidade é o processo de departamentalização

(A) por produto ou serviço.

(B) por processo.

(C) por área geográfica.

(D) funcional.

(E) matricial.

59. (FCC – METRÔ-SP – ANALISTA – 2008)

Agrupar num mesmo órgão as atividades afins ou de mesma natureza ou especialidade é o processo de departamentalização

a) por produto ou serviço.

b) por processo.

c) por área geográfica.

d) funcional.

e) matricial.

60. (FCC – MP/RS – ADMINISTRADOR – 2008)

O que caracteriza uma estrutura organizacional de tipo matricial é:

A) a constituição de uma equipe heterogênea de especialistas em diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para se dedicarem a uma tarefa específica.

B) a combinação de formas de departamentalização funcional e de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional.

C) a delegação de autoridade e responsabilidade às equipes, que se tornam autônomas e auto-suficientes para decidir sobre seu trabalho.

D) a reunião de especialistas em torno de atividades similares, agrupadas e identificadas de acordo com os seus fins.

E) a combinação de órgãos de linha, diretamente relacionados aos objetivos vitais da empresa e de órgãos de staff que apóiam os primeiros.

61. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006)

A soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, posteriormente, como a coordenação é realizada entre essas tarefas é denominada

(A) estrutura de uma organização.

(B) planejamento estratégico.

(C) missão da organização.

(D) reengenharia da organização.

(E) redesenho dos processos.

GABARITO

1. C
2. E
3. D
4. A
5. E
6. D
7. B
8. D
9. B
10. D
11. D
12. D
13. B
14. A
15. E
16. A
17. C
18. A
19. D
20. D
21. D
22. A
23. E
24. C
25. B
26. E
27. B
28. D
29. A
30. B
31. A
32. C
33. A
34. D
35. B
36. E
37. A
38. C
39. A
40. A
41. C
42. D
43. D
44. C
45. D
46. D
47. B
48. B
49. D
50. B
51. E
52. A
53. B
54. A
55. D
56. C
57. C
58. D
59. D
60. B
61. A

BIBLIOGRAFIA

Andrade, R., & Amboni, N. (2011). *Fundamentos de administração para cursos de gestão.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2° ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8° ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (3º ed.). Barueri: Manole.

Cury, A. (2007). *Organização e métodos: uma visão holística* (8° ed.). São Paulo: Atlas.

Daft, R. L. (2005). *Management.* Mason: Thomson.

Maximiniano, A. C. (1995). *Introdução à Administração* (4° ed.). São Paulo: Atlas.

Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2° Ed. ed.). Thousand Oaks: Sage.

Oliveira, D. (2011). *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial* (20º ed.). São Paulo: Atlas.

Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos.* Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5° ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Rocha, L. (1987). *Organização e métodos: uma abordagem prática* (6° ed.). São Paulo: Atlas.

Schemerhorn Jr., J. R. (2008). *Management* (9° ed.). Hoboken: Wiley & Sons.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

 https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

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.