Estratégia Concursos

Aula 00

Passo Estratégico de Administração Geral p/ CORE-PR (Fiscal Júnior) Pós-Edital

Autor:
Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

04 de Fevereiro de 2020

Estrutura Organizacional

Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque 7
Aposta estratégica 12
Questões estratégicas 14
Questionário de revisão e aperfeiçoamento 23
Perguntas 23
Perguntas com respostas 23
Conclusão 26
Lista de Questões Estratégicas 27
Gabarito 32

APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelando em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinícius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelando em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

a) orientar revisões eficientes;

b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;

b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos e nos marque no Instagram:

@passoestrategico

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de pessoas!

Bom, feitos os esclarecimentos, vamos descobrir os assuntos que possuem mais chances de cair na nossa prova?

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso, com base na banca FCC, em ordem decrescente – ou seja, quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância. Ressaltamos que utilizamos a banca FCC em razão da reduzida quantidade de questões da banca Quadrix, o que resultava em dados estatísticos não consistentes.

Assunto	Grau de incidência em concursos similares
Planejamento Estratégico	10,9%
Gestão da Qualidade	8,1%
Gestão de Processos	7,6%
Gestão de Projetos	6,9%
Gestão de Pessoas	6,9%
Motivação	6,6%
Processo Organizacional	5,9%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	5,6%
Gestão de Desempenho	5,2%
Estrutura Organizacional	5,1%
Liderança	4,5%
Evolução da Administração Pública	3,9%
Gestão por Competências	3,7%
Desempenho Organizacional	2,2%

Educação, Treinamento e Desenvolvimento	**2,0%**
Evolução da Administração	**1,9%**
Processo Decisório	**1,9%**
Mudança Organizacional	**1,7%**
Recrutamento e Seleção	**1,7%**
Gestão por Resultados	**1,7%**
Gestão de Conflitos	**1,7%**
Accountability e Transparência	**1,3%**
Grupos e Equipes de Trabalho	**0,8%**
Gestão do Conhecimento	**0,7%**
Governança e Governabilidade	**0,5%**
Delegação e Empowerment	**0,5%**
Convergências e Divergências entre a Gestão Pública e a Privada	**0,3%**
Políticas Públicas	**0,2%**
Empreendedorismo Governamental	**0,2%**
Qualidade no Atendimento ao Público	**0,0%**

Assim, o assunto desse relatório possui um grau de incidência de 5,1% nas questões colhidas.

O QUE É MAIS COBRADO DENTRO DO ASSUNTO?

Bom, dentro dos assuntos "**Estrutura Organizacional**", possuímos a seguinte distribuição dos tópicos que o compõem, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Tipos de Departamentalização	**39,39%**
Tipos de Organizações	**36,36%**
Verticalização e Horizontalização	**9,09%**
Organograma	**9,09%**
Centralização e Descentralização	**6,06%**

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

- A estrutura organizacional abrange a hierarquia, a divisão do trabalho e a departamentalização.

  - A **estrutura formal** é planejada e formalmente representada, caracterizando-se, dentre outros, por: definição formal de lideranças, autoridades e responsabilidades, estabilidade e sujeição a controle.

  - A **estrutura informal** surge da interação social das pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente. Não são usualmente representadas no organograma, caracterizando-se, dentre outros, por: lideranças informais, fluir autoridade na horizontal, instabilidade, não sujeita a controle.

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

- Tipos de estruturas organizacionais:
  - **Organização em linha clássica: É aquela organização cujas chefias exercem autoridade sobre as pessoas seguindo uma cadeia hierárquica.**
    - Vantagens:
      - ✓ melhor definição das responsabilidades
      - ✓ velocidade na tomada de decisões
      - ✓ fácil implantação
    - Desvantagens:
      - ✓ sobrecarga do líder, devido à centralização das decisões
      - ✓ pouca inovação
      - ✓ piora na comunicação
      - ✓ pouca especialização dos líderes
  - **Organização funcional clássica (*staff*): É aquela baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria). Os chefes, nesse caso, são especialistas dentro de sua área de competência. Adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.**

- Vantagens:
  - ✓ maior especialização dos funcionários
  - ✓ melhor relacionamento entre empregados de um mesmo setor
  - ✓ autoridade baseada no conhecimento, e não simplesmente na hierarquia
- Desvantagens:
  - ✓ a especialização pode dificultar a interdisciplinaridade das funções
  - ✓ diminuição da visão global da empresa
  - ✓ dificuldade na tomada de decisão
  - ✓ o menor poder hierárquico dos líderes pode levar à perda de autoridade

- **Organização linha-*staff*: É uma combinação dos dois modelos, com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional).**
  - Vantagens:
    - ✓ equilibra entre especialização e autoridade
  - Desvantagens:
    - ✓ possibilidade de conflitos entre a área especializada (*staff*) e os executores (linha);
    - ✓ maiores custos

➢ Características das **formas estruturais** da organização:

- **Funcional**: adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.
- **Divisional**: adequada a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade. Seu ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes.
- **Híbrida**: adequada a organizações de grande porte que possuem tanto as unidades funcionais quanto as divisionais. Pode operar em ambientes estáveis ou não.
- **Matricial**: adequada para contextos bastante instáveis, em que cada demanda recebida é tratada por um processo moldado para esse fim. Tem como pontos fortes o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas.
- **Estrutura em Rede:** pode ser utilizada por pequenas empresas, tornando-as mais competitivas globalmente, pois permite que recursos e fornecedores sejam alocados

de qualquer lugar, além de possibilitar a venda de serviços e produtos em todo o mundo. Há pouca hierarquia e baixos custos administrativos.

➢ Principais tipos de **departamentalização:**

- **Por Programas, produtos ou serviços**
  - **Vantagens**
    - ✓ maior especialização
    - ✓ melhor adaptação a ambientes instáveis
    - ✓ maior inovação
    - ✓ facilita a flexibilidade dentro dos departamentos
  - **Desvantagens**
    - ✓ **duplicação de recursos**
    - ✓ **aumento de custos operacionais**
- **Por Clientes**
  - **Vantagens**
    - ✓ maior satisfação do cliente
    - ✓ maior conhecimento do mercado no qual a empresa atua
    - ✓ maior relacionamento entre os empregados e chefes
  - **Desvantagens**
    - ✓ funções administrativas podem se tornar secundárias
    - ✓ aspectos como lucro, produtividade e eficiência podem ser prejudicados
- **Por Processos**
  - **Vantagens**
    - ✓ maior integração entre departamentos
    - ✓ diminuição de custos e economia de escala
    - ✓ decisões mais ágeis
    - ✓ maior eficiência
  - **Desvantagens**
    - ✓ necessidade de atualização constante
    - ✓ forte dependência entre os setores
- **Por Projetos**

- **Vantagens**
  - ✓ orientação para resultados
  - ✓ multifuncionalidade dos funcionários, que podem atuar em mais de um projeto
  - ✓ adaptabilidade a mudanças
- **Desvantagens**
  - ✓ pouca estabilidade para os funcionários
  - ✓ excesso de mudanças

- **Geográfica**
  - **Vantagens**
    - ✓ foco nas necessidades de cada região
    - ✓ aplicável para grandes organizações;
    - ✓ melhor interação com o ambiente externo
  - **Desvantagens**
    - ✓ duplicação de funções
    - ✓ falta de padronização entre os departamentos

➢ Estrutura matricial

- É um modelo organizacional que utiliza **dois tipos de departamentalização**, sendo mais comum a combinação da estrutura funcional com a estrutura por projetos.
  - **Vantagens**
    - ✓ a qualidade nas decisões
    - ✓ boa coesão da equipe
    - ✓ maior capacidade de resposta a mudanças
  - **Desvantagens**
    - ✓ o excesso de tempo para a tomada de decisões
    - ✓ falta de clareza na definição das responsabilidades
    - ✓ maior grau de conflito
    - ✓ diluição de prioridades falta de padronização entre os departamentos
- Podem ser de matriz fraca (autoridade do gerente funcional é mais importante), matriz forte (autoridade do gerente de projetos é mais importante) ou de matriz balanceada (autoridades equivalentes).

- Diferenças entre **descentralização, desconcentração e delegação** para a ciência da Administração Geral:

- **Descentralização** é a transferência da responsabilidade do centro do poder da organização para a sua base (nível organizacional, de caráter permanente)
- **Delegação** é a transferência da competência para uma posição hierarquicamente inferir, agilizando a tomada de decisões (nível pessoal, de caráter temporário)
- **Desconcentração:** é a separação física das atividades em instalações diversas.

- A **amplitude de controle** se refere ao número de subordinados que um gestor tem sob seu comando direto. Logo, quanto maior a amplitude de controle, mais empregados responderão a um mesmo chefe e, assim, mais achatada (menos hierarquizada) e horizontalizada será a estrutura organizacional.

- A **cadeia de comando** é a linha de autoridade formal de uma organização que define a estrutura hierárquica de relações entre seus membros ou unidades organizacionais. Logo, quanto menor a cadeia de comando, maior é a proximidade entre gestores, funcionários e clientes, de modo que as decisões são tomadas mais prontamente.

APOSTA ESTRATÉGICA

Dentro do assunto **"Estruturas Organizacionais"**, o tópico **"Tipos de Departamentalização"** é o que acreditamos ser o que possui mais chances de ser cobrado em sua prova.

➢ Principais tipos de departamentalização:

- **Por Programas, produtos ou serviços**
  - **Vantagens**
    - ✓ maior especialização
    - ✓ melhor adaptação a ambientes instáveis
    - ✓ maior inovação
    - ✓ facilita a flexibilidade dentro dos departamentos
  - **Desvantagens**
    - ✓ **duplicação de recursos**
    - ✓ **aumento de custos operacionais**
- **Por Clientes**
  - **Vantagens**
    - ✓ maior satisfação do cliente
    - ✓ maior conhecimento do mercado no qual a empresa atua
    - ✓ maior relacionamento entre os empregados e chefes
  - **Desvantagens**
    - ✓ funções administrativas podem se tornar secundárias
    - ✓ aspectos como lucro, produtividade e eficiência podem ser prejudicados
- **Por Processos**
  - **Vantagens**
    - ✓ maior integração entre departamentos
    - ✓ diminuição de custos e economia de escala
    - ✓ decisões mais ágeis
    - ✓ maior eficiência
  - **Desvantagens**
    - ✓ necessidade de atualização constante

- ✓ forte dependência entre os setores

- **Por Projetos**
  - **Vantagens**
    - ✓ orientação para resultados
    - ✓ multifuncionalidade dos funcionários, que podem atuar em mais de um projeto
    - ✓ adaptabilidade a mudanças
  - **Desvantagens**
    - ✓ pouca estabilidade para os funcionários
    - ✓ excesso de mudanças
- **Geográfica**
  - **Vantagens**
    - ✓ foco nas necessidades de cada região
    - ✓ aplicável para grandes organizações;
    - ✓ melhor interação com o ambiente externo
  - **Desvantagens**
    - ✓ duplicação de funções
    - ✓ falta de padronização entre os departamentos

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Para o assunto "**Estrutura Organizacional**", apresentamos as seguintes questões estratégicas:

1. (FCC / TRT4 – AJAA - 2015)

As redes organizacionais envolvem a agregação de múltiplos atores e interação para compartilhamento de ideias e recursos de forma ágil e eficiente. O Estado-rede combina vários princípios da atuação Administrativa, incluindo:

I. Subsidiariedade: o Estado deve ser substituído pela sociedade quando sua atuação não seja essencial.

II. Flexibilidade: estrutura administrativa flexível para adaptação às mutações internas e externas.

III. Centralização: existência de um canal exclusivo de comunicação, com vistas a evitar a dispersão de esforços.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) III

b) II e III

c) II

d) I e II

e) I

Comentários

A questão explora o conceito de Estado-rede, de Castells (1999), o qual é caracterizado por um conjunto de princípios:

Subsidiariedade: Que significa uma ampla descentralização pela qual se transfiram poder e recursos aos níveis mais próximos aos cidadãos e aos seus problemas, num âmbito em que a gestão do problema possa ser feita eficazmente.

Flexibilidade: Com o qual se passaria de um Estado decretador a um Estado negociador, de um Estado controlador a um Estado interventor. Num mundo de empresas-rede e de Estado-rede, a administração também deve ir assumindo uma estrutura reticular e uma geometria variável em sua atuação.

Coordenação: A administração deve estabelecer mecanismos permanentes de cooperação com as administrações locais, regionais, nacionais e supranacionais de todas as instituições presentes na rede operada pelo Estado.

Participação cidadã: Sem a qual não haverá legitimidade.

Transparência administrativa: Com a qual se possa assegurar um novo vínculo entre Estado e sociedade.

Modernização tecnológica: Uma administração nova, ágil, flexível, descentralizada, participativa, só pode operar em um certo nível de complexidade, munida de um novo sistema tecnológico.

Transformação dos agentes da administração: Deve ser proposta pela profissionalização dos agentes que, por serem mais competentes, serão melhor pagos.

Retroação na gestão: Que permite que as unidades administrativas corrijam seus próprios erros num constante processo.

Um princípio irradiante dos princípios apresentados pelo autor é a **descentralização** e não a centralização.

Gabarito: D

Martelli, Carla Gandini Giani. Estado-rede: a possibilidade do Estado na sociedade informacional. Perspectivas: Revista de Ciências Sociais, v. 24/25, 2001/2002.

---

2. (FCC – TRT18 – AJAA - 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

O enunciado traz o conceito de departamentalização. Questão bem fácil. As demais referem-se a técnicas.

Gabarito: C

---

3. (FCC – PGE/MT - Analista Administrador - 2016)

Considere que determinada empresa, de pequeno porte, que atue em uma área específica de mercado – produzindo específico componente eletrônico para montadoras de automóveis – pretenda diversificar a sua produção, passando a produzir outros componentes eletrônicos, de interesse de indústrias que produzem eletrodomésticos. Diante de tal perspectiva, referida empresa decidiu adequar sua estrutura a uma lógica de atuação por projetos, com órgãos de existência limitada à duração de cada projeto, mantendo outros, de natureza permanente, para apoio funcional. De acordo com os modelos descritos pela literatura, o tipo de estrutura adequado para atingir tal escopo consiste na denominada estrutura

a) Departamentalizada, onde são fixadas metas para cada unidade de produção.

b) Divisional, que permite especialização por produto.

c) Funcional, na qual os resultados são apurados de acordo com cada projeto.

d) Compartimentalizada, com relativa autonomia para cada departamento.

e) Matricial, na qual o projeto se constitui em centro de resultado.

Comentários

O enunciado da questão descreve uma situação em que a empresa adequa a sua estrutura a uma lógica de **atuação por projetos,** com órgãos de existência limitada à duração de cada projeto, **mantendo outros, de natureza permanente,** para apoio funcional.

As duas partes grifadas são as “palavras-chave” para chegarmos ao gabarito da questão.

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

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

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

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

Gabarito: E

---

4. (FCC – TRT15 – Analista Judiciário/Biblioteconomia - 2015)

Sobre as estruturas organizacionais, considere:

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

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

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

Está correto o que consta APENAS em

a) II e III.

b) I e III.

c) I e II.

d) III.

e) I.

Comentários

Vamos à análise de cada um dos itens.

I - CORRETO. Há diversos critérios a serem usados para a departamentalização dentro de uma organização. As principais formas de departamentalização são: funcional; por produtos/serviços; geográfica; divisional; por processos; por projetos; por clientes; etc. Os critérios mencionados estão todos corretos.

II - CORRETO. A autoridade de linha é uma das características presentes e importantes das relações formais na estrutura organizacional da instituição.

III - INCORRETO. O princípio da autoridade única de Fayol (unidade de comando) determina que não deverá haver dupla subordinação dentro da estrutura empresarial, devendo cada funcionário responder exclusivamente a apenas um chefe. Esse conceito é incompatível com a estrutura matricial.

Gabarito: C

---

5. (FCC / TRE-RR – AJAA -2015)

As sociedades modernas são constituídas de organizações, que podem ser formais ou não. Quanto às organizações formais modernas ou burocracias, para distingui-las das organizações ou grupos informais, elas apresentam como características principais,

a) formalização das comunicações, impessoalidade nos relacionamentos e profissionalismo como critério de contratação e de promoção.

b) estrutura organizacional formada por níveis hierárquicos rígidos, regras implícitas e individualismo.

c) divisão de trabalho coordenada para reunir, unificar e harmonizar as atividades da organização, previstas nos fluxogramas.

d) departamentalização por função, que define as responsabilidades dos servidores individualmente e como integrantes de um grupo.

e) são coercitivas, utilitárias e normatizadas.

Comentários

Formalidade, impessoalidade e profissionalismo são características da burocracia. Regras implícitas não são típicas da burocracia. A divisão do trabalho é rígida, com competência pré-definidas em níveis hierárquicos verticalizados.

Gabarito: A

---

6. (FCC / TST – AJAA - 2012)

Ao receber um relatório contendo informações sobre a departamentalização do Tribunal Superior do Trabalho, nota-se de sua leitura que contém órgãos típicos de linha e de staff. Os órgãos que representam denominações típicas de linha e de staff são:

a) Gabinete da Presidência, Secretarias-Gerais, Secretarias de Comunicação Social e de Tecnologia da Informação, como de linha e, como staff, a Assessoria Parlamentar e o Cerimonial da Presidência.

b) Gabinete da Presidência, Secretarias de Comunicação Social e Administrativa, como órgãos de linha e, como staff, a Assessoria Parlamentar e as Secretarias-Geral Judiciária e de Orçamento e Finanças.

c) Secretaria-Geral da Presidência, Cerimonial, Secretaria de Comunicação Social, como de linha e, como staff, a Assessoria de Tecnologia de Informação e a Secretaria Administrativa.

d) Gabinete Diretor, Secretarias de Administração, Orçamento e Finanças, e como staff, a Secretaria de Gestão de Pessoas e a Ouvidoria.

e) Gabinete Diretor, Ouvidoria, Secretarias-Gerais, Secretarias de Administração e Orçamento, e como staff, a Secretaria de Gestão de Pessoas e o Cerimonial da Presidência

Comentários

Órgãos de linha: são órgãos que possuem função executiva e de comando. Ex.: Presidência, Diretorias, Gerências, Superintendência, Secretarias, etc.

"Staff": são órgãos de assessoramento ou assistência, vinculados a órgãos de linha, mas sem poder de comando. Ex.: Assessoria Parlamentar, Assessoria Jurídica, Assessoria Técnica, Assistente Administrativo, etc

Gabarito: A

---

7. (FCC / CNMP – Técnico do CNMP - 2015)

Sobre estrutura organizacional, é correto afirmar:

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

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

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

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

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

Comentários

Vamos analisar cada uma das assertivas.

a) INCORRETA. O nível de centralização/descentralização é um importante fator no delineamento da estrutura. Todavia, a conclusão seguinte é incorreta. Na verdade, quanto maior for a centralização, maior será o controle realizado pelos níveis hierárquicos mais elevados da organização.

b) INCORRETA. Nenhum nível de formalização implementado poderá assegurar a ausência da organização informal, pois ela sempre existirá em algum grau dentro da organização.

c) INCORRETA. A afirmação está incorreta pois na departamentalização matricial os empregados respondem hierarquicamente a mais de uma linha de comando, o que é o oposto do que determina o conceito de unidade de comando.

d) CORRETA. As organizações mecanicistas possuem como característica a definição precisa dos direitos e das obrigações dentro da organização, o que se transforma em funções bem delineadas.

e) INCORRETA. A correlação entre amplitude de controle e níveis hierárquicos está errada na questão. Na verdade, quanto menor a amplitude de controle, maior será a cadeia de comando, se considerarmos fixo o número de funcionários

Gabarito: D

---

8. (FCC / TST – AJAA - 2012)

Além de violar o princípio da unidade de comando, a adoção de uma estrutura matricial possui, ainda, como desvantagem,

a) apresentar uma relativa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos são cumpridos.

b) reter os funcionários em um projeto por tempo maior que o necessário.

c) requerer habilidade especial de gerentes de projetos em negociar recursos com gerentes funcionais.

d) alocar, no gerenciamento, pessoas que apresentam baixa motivação em relação ao projeto.

e) subestimar os projetos, independentemente de serem ligados a esferas superiores.

Comentários

A estrutura matricial tem como desvantagens:

• podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de uma decisão dentro do projeto, isto pode atrasar a realização do mesmo;

• os diferentes gerentes de projeto podem "competir" pelos recursos técnicos disponíveis na empresa, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível;

• em estruturas matriciais fortes, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada;

• é necessário que o gerente de projetos possua uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais;

• a estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional.

Gabarito: C

---

9. (FCC / CNMP – Analista do CNMP/Gestão Pública - 2015)

Sobre estrutura organizacional e tipos de departamentalização, é correto afirmar que a

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

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

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

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

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

Comentários

Vamos à análise de cada uma das opções.

a) INCORRETA. A descrição dessa assertiva é compatível com a departamentalização funcional e não com a por processos.

b) INCORRETA. A utilização de pessoas de alta qualificação não é uma característica da estrutura matricial, além disso, a estrutura matricial rompe com o princípio da unidade de comando de FAYOL - e não de Taylor.

c) INCORRETA. A facilidade na análise dos resultados (os mais variados) e na coordenação das atividades-meio e atividades-fim para a realização do produto ou serviço não é uma desvantagem da estrutura por produto/serviço. Além disso, a afirmativa é incoerente quando afirma que uma "facilidade" seria uma desvantagem.

d) CORRETA. A unidades/estruturas organizacionais que são divididas de acordo com seus diferentes clientes (no exemplo: menor, índio, imigrante) compõem uma estrutura por cliente.

e) INCORRETA. Diferente do que afirma a assertiva, a partir do momento em que as funções são separadas por setores/departamentos, a integração entre eles diminui devido à distância física e à maior independência dos processos dentro da empresa.

Gabarito: D

10.(FCC / TRT-RJ – AJAA - 2013)

As redes organizacionais:

a) dizem respeito à coordenação das ações individuais, perspectivas de curto prazo, com vistas ao alcance de resultados imediatos.

b) podem ser estabelecidas entre diferentes pessoas e/ou instâncias de uma mesma organização, entre organizações e seus diferentes clientes externos e entre diferentes organizações públicas.

c) constituem sistemas de fluxo de trabalho e delimitação de competências, visando ao aprimoramento de todas as etapas produtivas, com foco na qualidade.

d) são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno de cada instituição, com vistas a propiciar a coordenação flexível e o reforço das hierarquias em linha, com permanentes e claras definições de tarefas.

e) constituem sistemas internos e externos de comunicação, que objetivam sofisticar os mecanismos de controle e emitir comandos claramente delimitados, de molde a atingir pessoas que operam em diferentes unidades de trabalho.

Comentários

A letra A está incorreta, pois uma rede não envolve somente ações individuais, mas também relações entre grupos e empresas. Além disso, não visam apenas resultados imediatos, de curto prazo.

Já a letra B descreve bem o conceito de redes organizacionais. Elas podem ser construídas por pessoas, grupos e organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Já a letra C não faz sentido. Uma rede pode não estar delimitando nenhuma competência, nem precisa estar focada em algum processo produtivo. As redes de políticas públicas, por exemplo, não costumam ter essa característica.

A letra D também está equivocada, pois uma rede costuma sim ter participantes de fora da organização. Assim, não são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno da instituição.

Finalmente, a letra E está também errada. As redes não buscam criar mecanismos sofisticados de controle. Sua lógica é a da parceria, não o controle, seja ele hierárquico ou não.

Gabarito: B

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

PERGUNTAS

1. **Quais as principais diferenças entre as estruturas formais e informais?**
2. **Que tipo de organização se baseia na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa?**
3. **Como são chamados os gráficos que representam a estrutura de uma organização?**
4. **As formas estruturais funcionais são adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, favorecendo assim a especialização profissional?**
5. **Quais as principais características da estrutura matricial?**
6. **A estrutura em rede é comum em grandes empresas que competem globalmente?**
7. **Quais as principais vantagens e qual o principal risco da departamentalização por processos?**
8. **Qual a diferença entre descentralização e delegação?**
9. **Como a amplitude de controle influencia a estrutura organizacional?**

PERGUNTAS COM RESPOSTAS

1. **Quais as principais diferenças entre as estruturas formais e informais?**

   A estrutura informal surge da interação social das pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente. Não são usualmente representadas no organograma e caracterizam-se, dentre outros, por lideranças informais que fazem fluir autoridade na horizontal, pela instabilidade e a não sujeição a controle.

   A estrutura formal é planejada e formalmente representada, caracterizando-se, dentre outros, por: definição formal de lideranças, autoridades e responsabilidades, estabilidade e sujeição a controle.

2. **Que tipo de organização se baseia na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa?**

   A organização baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria) é a **funcional clássica (*staff*).**

Já a **organização em linha clássica** é aquela cujas chefias exercem autoridade sobre as pessoas, seguindo uma cadeia hierárquica.

A **organização linha-*staff*** é uma combinação dos dois modelos (linha e *staff*), com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional). Dentre suas vantagens está a tendência a equilibrar a relação entre especialização e autoridade. Possui como desvantagens, no entanto, a possibilidade de conflitos entre a área especializada (*staff*) e os executores (linha), bem como maiores custos.

3. **Como são chamados os gráficos que representam a estrutura de uma organização?**

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

Organogramas não devem ser confundidos com **fluxogramas**, os quais representam os fluxos de produtos, informações ou recursos nos processos existentes dentro da empresa.

4. **As formas estruturais funcionais são adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, favorecendo assim a especialização profissional?**

Sim. A **estrutura funcional** é a mais indicada para ambientes estáveis.

A departamentalização funcional se baseia em unidades interdependentes definidas com base na especialização e tarefas comuns. Este tipo de departamentalização é o mais comum nas organizações, especialmente nos órgãos públicos.

Na departamentalização funcional os departamentos são formados por pessoas que possuem habilidades e conhecimentos semelhantes e que participam de atividades comuns dentro do processo de trabalho. Assim, há maior eficiência operacional, via economia de escala e uso eficiente dos recursos.

Entretanto, uma das desvantagens desse modelo é dificultar a coordenação entre departamentos, pois, a partir do momento em que as funções são separadas por setores/departamentos, a integração entre eles diminui devido ao distanciamento e à maior independência dos processos dentro da empresa.

À estrutura funcional se contrapõe a **divisional**, adequada a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade e cujo ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes.

5. **Quais as principais características da estrutura matricial?**

A **organização matricial** possui uma estrutura multidimensional, utilizando dois tipos de departamentalização, de modo a maximizar as virtudes e minimizar os defeitos

das estruturas funcionais e lineares. Para tanto, combina a estrutura vertical com outra estrutura sobreposta a ela, horizontal.

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

Tem como vantagens a qualidade nas decisões e a boa coesão da equipe, o que facilita a cooperação entre departamentos.

No entanto, nesse tipo de departamentalização os empregados respondem hierarquicamente a mais de uma linha de comando, o que ocasiona dificuldade de coordenação, bem como outras desvantagens tais como: excesso de tempo na tomada de decisões, dificuldade de responsabilização, maior grau de conflito e diluição de prioridades.

A **estrutura matricial** pode se caracterizar por ser **de matriz fraca,** na qual a autoridade do gerente funcional é mais importante, ou de **matriz forte**, na qual a autoridade do gerente de projetos é mais importante, ou ainda de matriz balanceada, na qual as autoridades dos gerentes funcional e de projetos se equivalem.

6. **A estrutura em rede é comum em grandes empresas que competem globalmente?**

Não. A **estrutura em rede** é mais utilizada por pequenas empresas, tornando-as mais competitivas globalmente, pois permite que recursos e fornecedores sejam alocados de qualquer lugar, além de possibilitar a venda de serviços e produtos em todo o mundo. Há pouca hierarquia e baixos custos administrativos.

7. **Quais as principais vantagens e qual o principal risco da departamentalização por processos?**

A **departamentalização por processos** tem como vantagens a especialização do trabalho, maior satisfação das pessoas, maior concentração e utilização dos recursos especializados.

No entanto, agrupando atividades de acordo com o fluxo do processo produtivo, surge a preocupação de que as atividades operacionais sejam executadas da melhor maneira possível, pois a falha em um processo pode significar a falha de todo aquele departamento e, a depender de sua importância, levar a uma falha sistêmica da organização.

8. **Qual a diferença entre descentralização e delegação?**

A **descentralização** é a transferência da responsabilidade do centro do poder da organização para a sua base, ao passo que a **delegação** é a transferência da

competência para uma posição hierarquicamente inferior, agilizando a tomada de decisões.

Portanto, a **descentralização** se dá em nível organizacional, em caráter permanente, enquanto a **delegação** se dá em nível pessoal, em caráter temporário.

A **desconcentração,** por sua vez, é a separação física das atividades em instalações diversas.

9. **Como a amplitude de controle influencia a estrutura organizacional?**

A **amplitude de controle** se refere ao número de subordinados que um gestor tem sob seu comando direto.

Já a **cadeia de comando** é a linha de autoridade formal de uma organização que define a estrutura hierárquica de relações entre seus membros ou unidades organizacionais.

Logo, quanto maior a amplitude de controle, mais empregados responderão a um mesmo chefe e, assim, mais achatada (menos hierarquizada) e horizontalizada será a estrutura organizacional.

CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

Instagram**:** @profgustavogarcia

Para acessar meus artigos, clique aqui.

Vinícius de Oliveira

LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS

1. (FCC / TRT4 – AJAA - 2015)

As redes organizacionais envolvem a agregação de múltiplos atores e interação para compartilhamento de ideias e recursos de forma ágil e eficiente. O Estado-rede combina vários princípios da atuação Administrativa, incluindo:

I. Subsidiariedade: o Estado deve ser substituído pela sociedade quando sua atuação não seja essencial.

II. Flexibilidade: estrutura administrativa flexível para adaptação às mutações internas e externas.

III. Centralização: existência de um canal exclusivo de comunicação, com vistas a evitar a dispersão de esforços.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) III

b) II e III

c) II

d) I e II

e) I

2. (FCC – TRT18 – AJAA - 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.

3. (FCC – PGE/MT - Analista Administrador - 2016)

Considere que determinada empresa, de pequeno porte, que atue em uma área específica de mercado – produzindo específico componente eletrônico para

montadoras de automóveis – pretenda diversificar a sua produção, passando a produzir outros componentes eletrônicos, de interesse de indústrias que produzem eletrodomésticos. Diante de tal perspectiva, referida empresa decidiu adequar sua estrutura a uma lógica de atuação por projetos, com órgãos de existência limitada à duração de cada projeto, mantendo outros, de natureza permanente, para apoio funcional. De acordo com os modelos descritos pela literatura, o tipo de estrutura adequado para atingir tal escopo consiste na denominada estrutura

a) Departamentalizada, onde são fixadas metas para cada unidade de produção.

b) Divisional, que permite especialização por produto.

c) Funcional, na qual os resultados são apurados de acordo com cada projeto.

d) Compartimentalizada, com relativa autonomia para cada departamento.

e) Matricial, na qual o projeto se constitui em centro de resultado.

4. (FCC – TRT15 – Analista Judiciário/Biblioteconomia - 2015)

Sobre as estruturas organizacionais, considere:

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

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

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

Está correto o que consta APENAS em

a) II e III.

b) I e III.

c) I e II.

d) III.

e) I.

5. (FCC / TRE-RR – AJAA -2015)

As sociedades modernas são constituídas de organizações, que podem ser formais ou não. Quanto às organizações formais modernas ou burocracias, para distingui-las das organizações ou grupos informais, elas apresentam como características principais,

a) formalização das comunicações, impessoalidade nos relacionamentos e profissionalismo como critério de contratação e de promoção.

b) estrutura organizacional formada por níveis hierárquicos rígidos, regras implícitas e individualismo.

c) divisão de trabalho coordenada para reunir, unificar e harmonizar as atividades da organização, previstas nos fluxogramas.

d) departamentalização por função, que define as responsabilidades dos servidores individualmente e como integrantes de um grupo.

e) são coercitivas, utilitárias e normatizadas.

6. (FCC / TST – AJAA - 2012)

Ao receber um relatório contendo informações sobre a departamentalização do Tribunal Superior do Trabalho, nota-se de sua leitura que contém órgãos típicos de linha e de staff. Os órgãos que representam denominações típicas de linha e de staff são:

a) Gabinete da Presidência, Secretarias-Gerais, Secretarias de Comunicação Social e de Tecnologia da Informação, como de linha e, como staff, a Assessoria Parlamentar e o Cerimonial da Presidência.

b) Gabinete da Presidência, Secretarias de Comunicação Social e Administrativa, como órgãos de linha e, como staff, a Assessoria Parlamentar e as Secretarias-Geral Judiciária e de Orçamento e Finanças.

c) Secretaria-Geral da Presidência, Cerimonial, Secretaria de Comunicação Social, como de linha e, como staff, a Assessoria de Tecnologia de Informação e a Secretaria Administrativa.

d) Gabinete Diretor, Secretarias de Administração, Orçamento e Finanças, e como staff, a Secretaria de Gestão de Pessoas e a Ouvidoria.

e) Gabinete Diretor, Ouvidoria, Secretarias-Gerais, Secretarias de Administração e Orçamento, e como staff, a Secretaria de Gestão de Pessoas e o Cerimonial da Presidência

7. (FCC / CNMP – Técnico do CNMP - 2015)

Sobre estrutura organizacional, é correto afirmar:

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

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

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

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

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

8. (FCC / TST – AJAA - 2012)

Além de violar o princípio da unidade de comando, a adoção de uma estrutura matricial possui, ainda, como desvantagem,

a) apresentar uma relativa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos são cumpridos.

b) reter os funcionários em um projeto por tempo maior que o necessário.

c) requerer habilidade especial de gerentes de projetos em negociar recursos com gerentes funcionais.

d) alocar, no gerenciamento, pessoas que apresentam baixa motivação em relação ao projeto.

e) subestimar os projetos, independentemente de serem ligados a esferas superiores.

9. (FCC / CNMP – Analista do CNMP/Gestão Pública - 2015)

Sobre estrutura organizacional e tipos de departamentalização, é correto afirmar que a

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

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

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

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

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

10. (FCC / TRT-RJ – AJAA - 2013)

As redes organizacionais:

a) dizem respeito à coordenação das ações individuais, perspectivas de curto prazo, com vistas ao alcance de resultados imediatos.

b) podem ser estabelecidas entre diferentes pessoas e/ou instâncias de uma mesma organização, entre organizações e seus diferentes clientes externos e entre diferentes organizações públicas.

c) constituem sistemas de fluxo de trabalho e delimitação de competências, visando ao aprimoramento de todas as etapas produtivas, com foco na qualidade.

d) são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno de cada instituição, com vistas a propiciar a coordenação flexível e o reforço das hierarquias em linha, com permanentes e claras definições de tarefas.

e) constituem sistemas internos e externos de comunicação, que objetivam sofisticar os mecanismos de controle e emitir comandos claramente delimitados, de molde a atingir pessoas que operam em diferentes unidades de trabalho.

GABARITO

1. Letra D
2. Letra C
3. Letra E
4. Letra C
5. Letra A
6. Letra A
7. Letra D
8. Letra C
9. Letra D
10. Letra B

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.