Estratégia Concursos

# Aula 00

*Noções de Administração (Exceto item 6) p/ PC-MA (Investigador) - 2021 - Pré-Edital*

Autor:
**Equipe Legislação Específica Estratégia Concursos, Rodrigo Rennó**

08 de Fevereiro de 2021

# AULA 0: NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO. PROCESSO ADMINISTRATIVO. FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

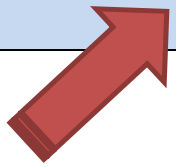
- Noções de administração. Processo administrativo. Funções da administração: organização, Estrutura organizacional.

Espero que gostem da aula!

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



## Sumário

*Aula o: Noções de administração. Processo administrativo. Funções da administração: organização, Estrutura organizacional* ..... 1
*Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos* ..... 4
*Fórum de Dúvidas* ..... 4
*Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno* ..... 4
*Estrutura Organizacional - O processo administrativo: Organização* ..... 6
*Divisão do Trabalho ou Especialização* ..... 6
*Níveis Organizacionais* ..... 8
*Organograma* ..... 9
*Estruturas Formais e Informais* ..... 9
*Cadeia de Comando* ..... 11
*Amplitude de Controle* ..... 14
*Centralização e Descentralização* ..... 16
*Posições de Linha e Staff* ..... 20
*Modelos organizacionais* ..... 22
*Departamentalização* ..... 24
*Departamentalização Funcional* ..... 25
*Departamentalização por Produto* ..... 26
*Departamentalização por Cliente* ..... 27
*Departamentalização Geográfica* ..... 28
*Departamentalização por Processo* ..... 29
*Departamentalização por Projetos* ..... 30
*Departamentalização x Estruturas* ..... 33
*Determinantes da estrutura organizacional* ..... 33
*Desenho Estrutural das Organizações - Estruturas Organizacionais Tradicionais e Contemporâneas* ..... 34
*Estrutura Linear* ..... 34
*Estrutura Funcional* ..... 35
*Estrutura Divisional* ..... 36

*Estrutura Matricial* ..... 38
*Estrutura em Rede* ..... 40
*Organização Virtual e Sem Fronteiras* ..... 43
*Resumo* ..... 44
*Questões Comentadas* ..... 50
*Lista de Questões* ..... 63
*Gabarito* ..... 68
*Bibliografia* ..... 69

# Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos

## Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir.

Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



## Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: http://t.me/rodrigorenno

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! ☺

Vamos para a aula?

Um grande abraço,

Rodrigo Rennó

# 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;<br>• Responsabilidade;<br>• Comunicação;<br>• Decisão. |

## Divisão do Trabalho ou Especialização

[1] (Rocha, 1987)

[2] (Rennó, 2013)

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.

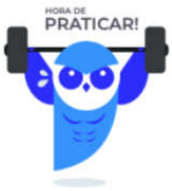
Um especialista é alguém que conhece seu setor em profundidade, não é mesmo? A ideia é que este especialista seria mais eficiente do que um trabalhador "normal" na execução de suas tarefas.

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.




**(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.

[3] (Sobral & Peci, 2008)

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].

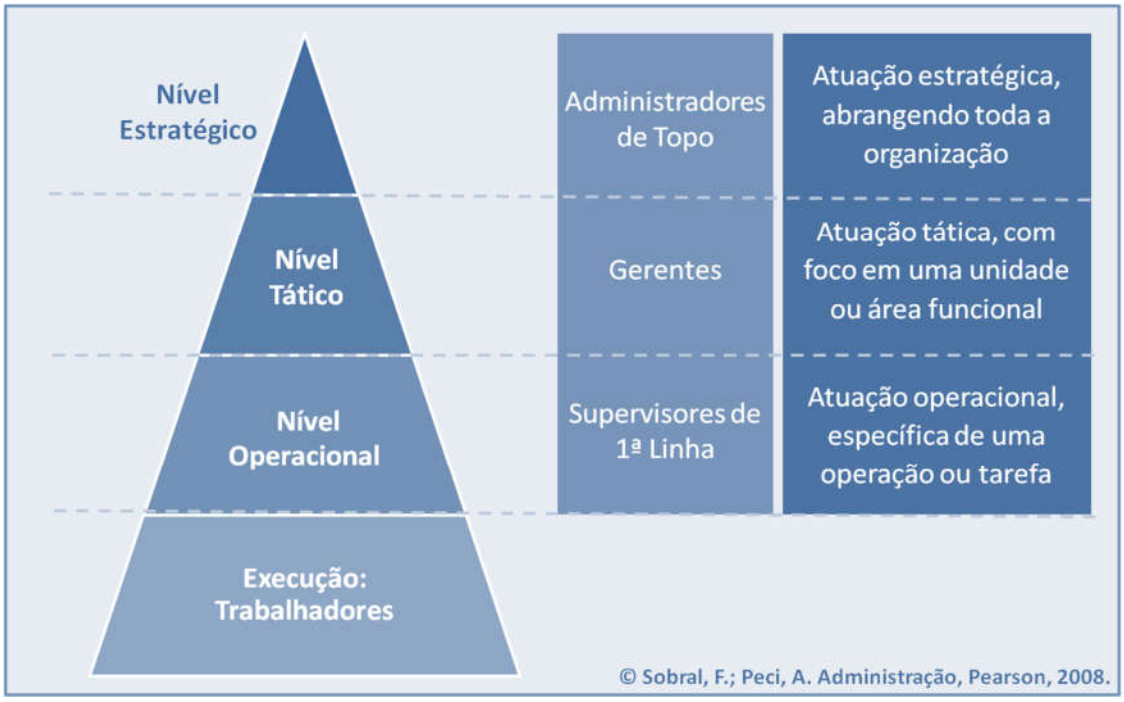



Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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,

[4] (Daft, 2005)

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:

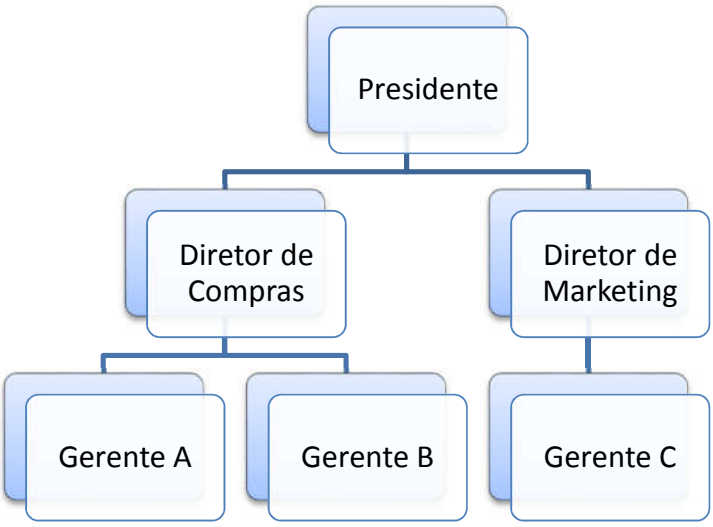



**Figura 1 - Organograma**

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.

---

[5] (Schemerhorn Jr., 2008)

[6] (Maximiano, 1995)

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.

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.

## 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.

No desenho abaixo, podemos ver como essa 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.

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

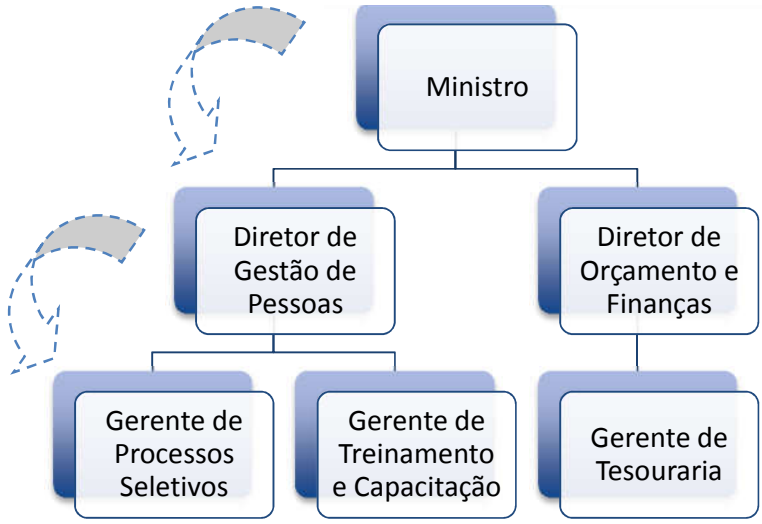



**Figura 2 - Cadeia de Comando de um órgão público**

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.

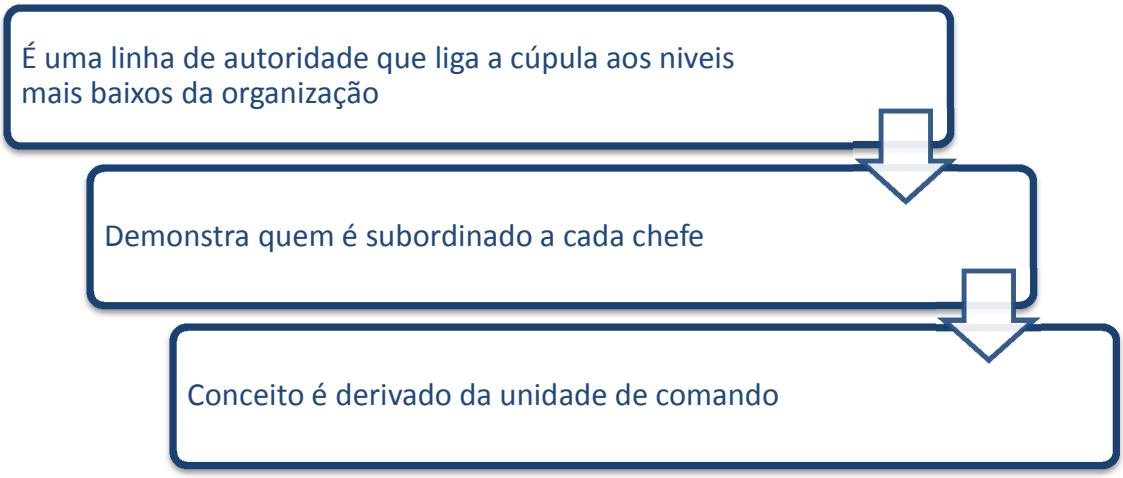



**Figura 3 – Características da Cadeia de Comando**

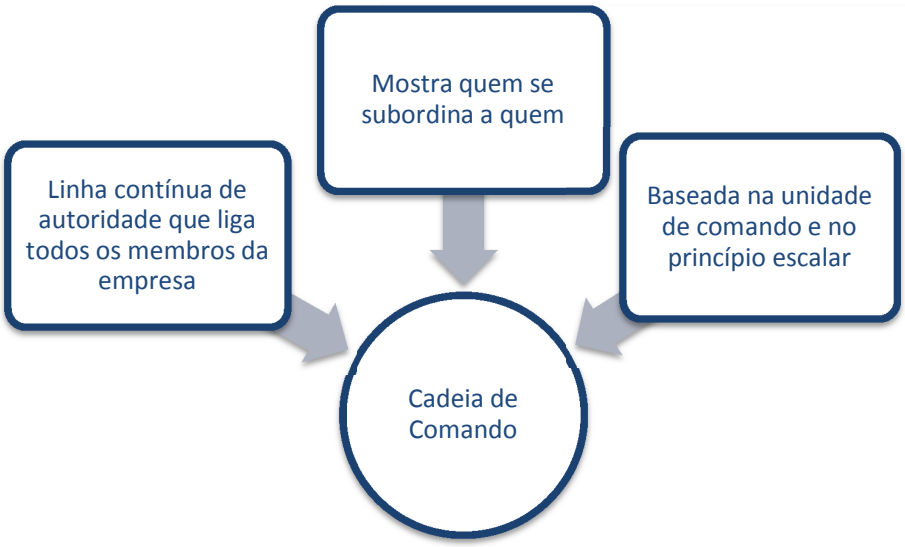
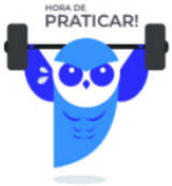



**Figura 4 – Características da Cadeia de Comando**




**(FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO)** 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.

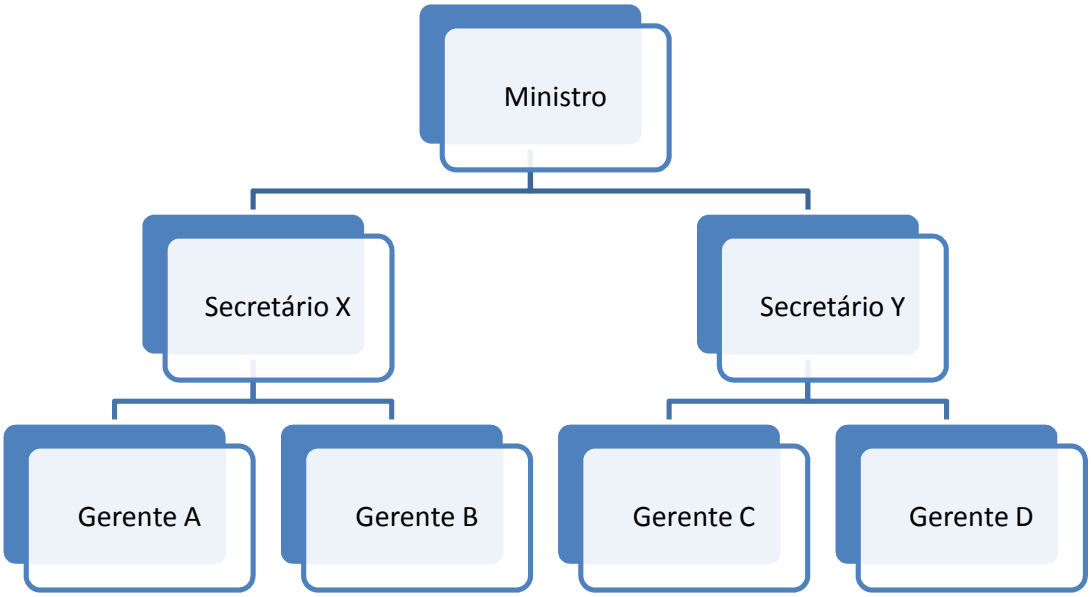



Figura 5 - Exemplo de Estrutura Aguda

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)

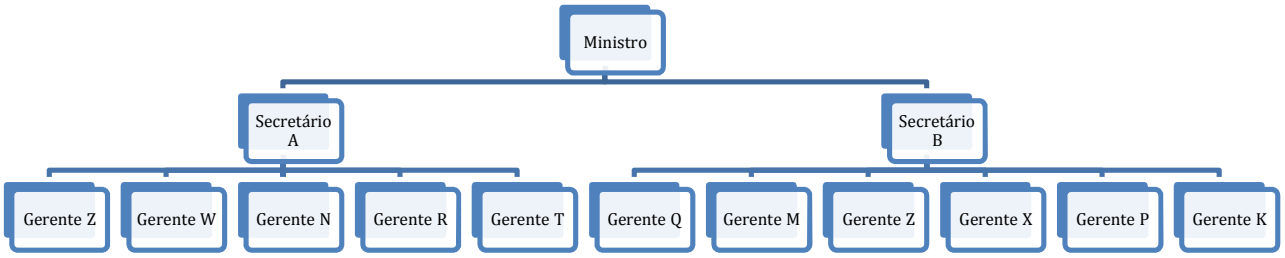



Figura 6 - Exemplo de Estrutura Achatada

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].

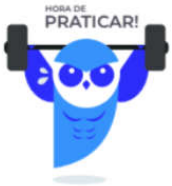
Com isso, muitas organizações buscam achatar suas estruturas, reduzindo os níveis hierárquicos para que o fluxo de comunicação seja facilitado e acelerado.

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)




**(IBGE – AGENTE)** 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.

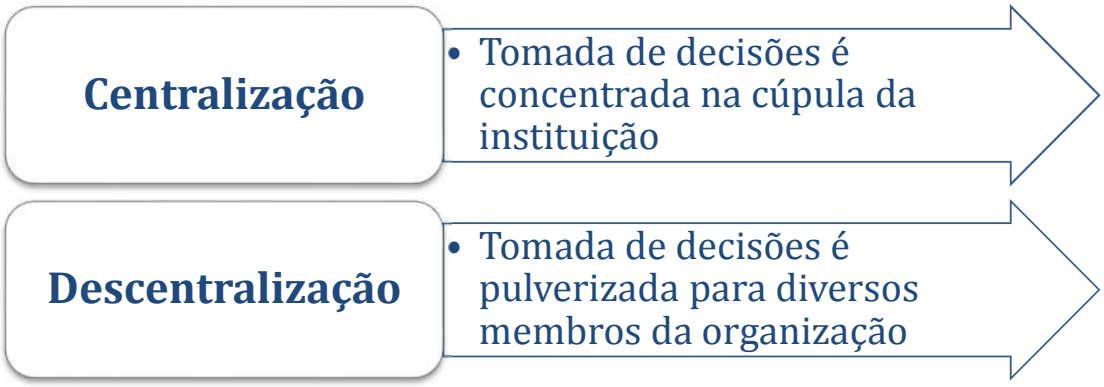



**Figura 8 - Centralização e Descentralização**

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)

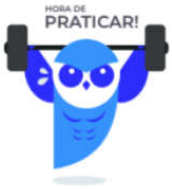
| Centralização | |
|---|---|
| **Vantagens** | **Desvantagens** |
| Decisões mais consistentes com os objetivos da organização. | Decisões distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias. |
| Maior uniformidade de procedimentos, políticas e decisões. | Administradores têm pouco contato com as pessoas 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




**(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.

Assim, 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.**

**(TRT-SC – TÉCNICO)** 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.

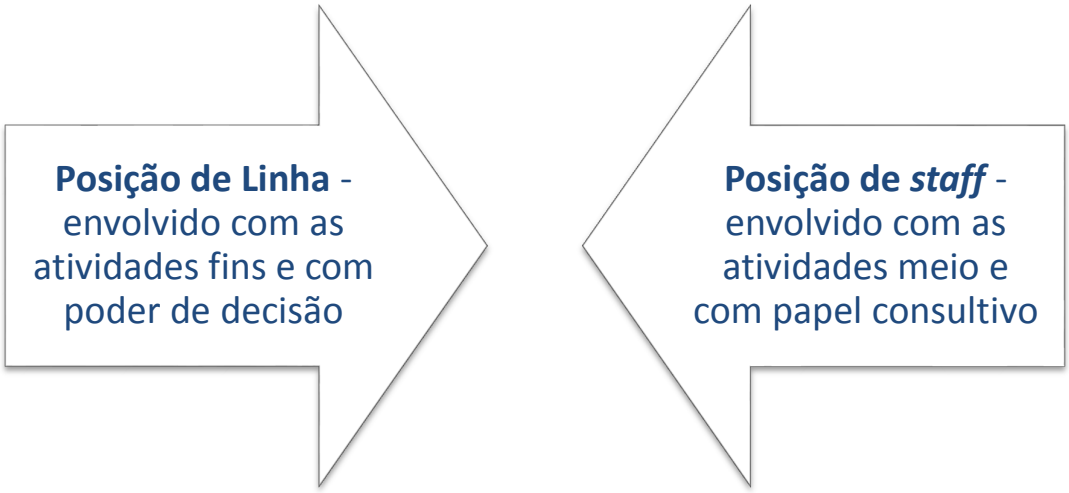



Figura 11 - diferenças entre as posições de linha e staff

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].

[11] (Sobral & Peci, 2008)

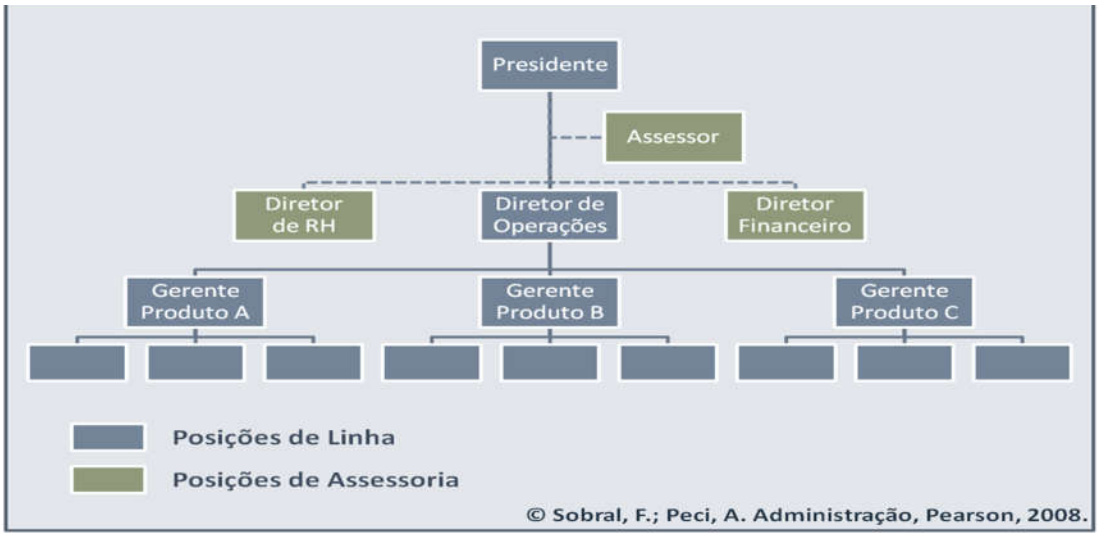
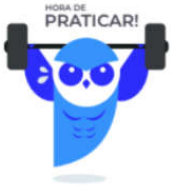



Figura 12 - Posições de Linha e Staff. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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.




**(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.

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**

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

## 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.

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.

---

[13] (Morgan, 1997)

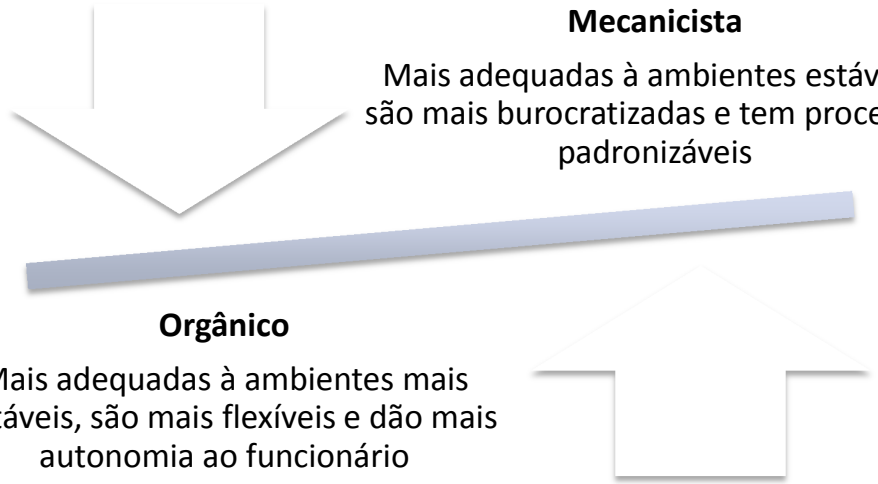
[14] (Morgan, 1997)

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.




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?

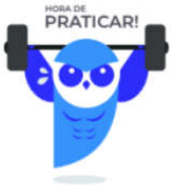
Desta maneira, a preocupação com o ambiente externo levou a uma maior flexibilidade e adaptabilidade aos novos desafios e demandas.

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.

[15] (Morgan, 1997)

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.




**(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"*

[16] (Daft, 2005)

[17] (Oliveira, 2011)

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?

## 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.

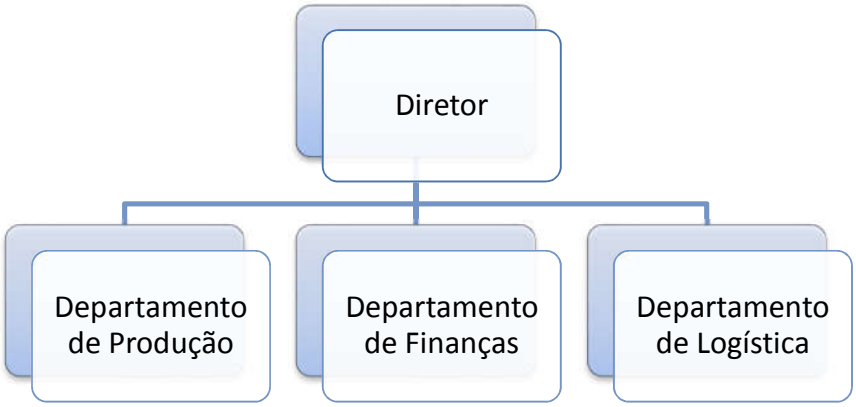



Figura 13 - Departamentalização Funcional

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; |

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

| | |
|---|---|
| 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.

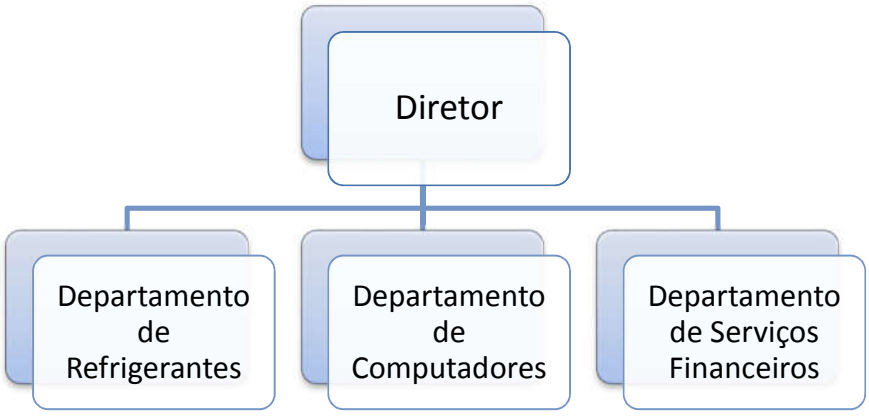



Figura 14 - Departamentalização por Produtos

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

| Vantagens | Desvantagens |
|---|---|

[19] (Sobral & Peci, 2008)

| | |
|---|---|
| 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; |
| 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

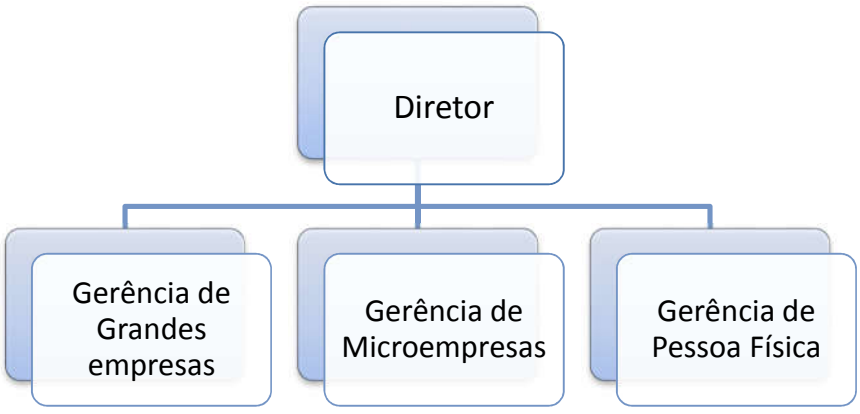



Figura 15 - Departamentalização por Clientes

[20] (Sobral & Peci, 2008)

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

| 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.

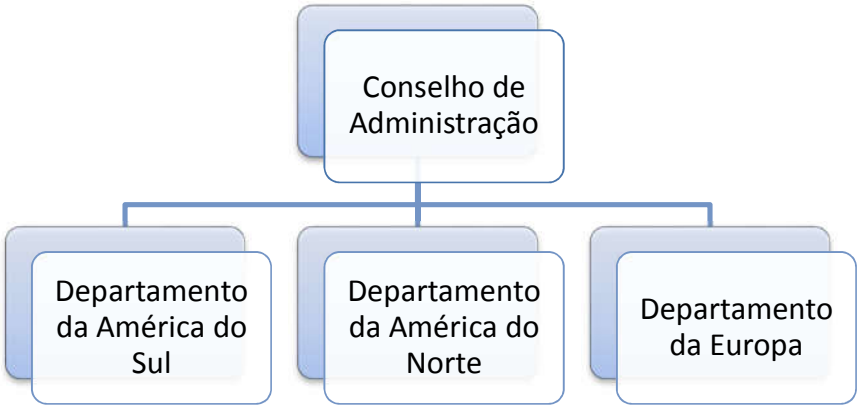



Figura 16 - Departamentalização geográfica

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].

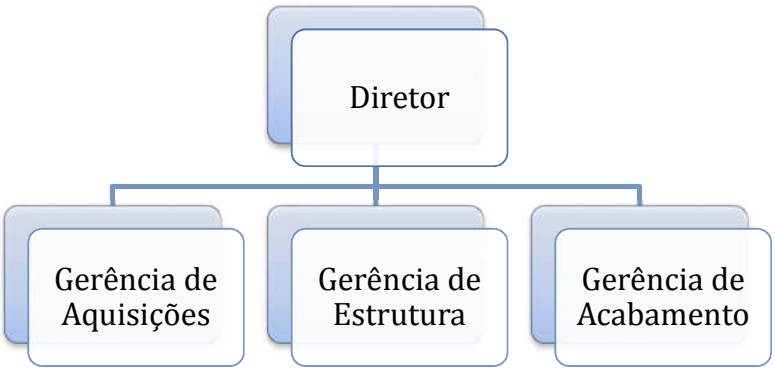



Figura 17 - Departamentalização por Processos

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].

[21] (Rennó, 2013)

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

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.*

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

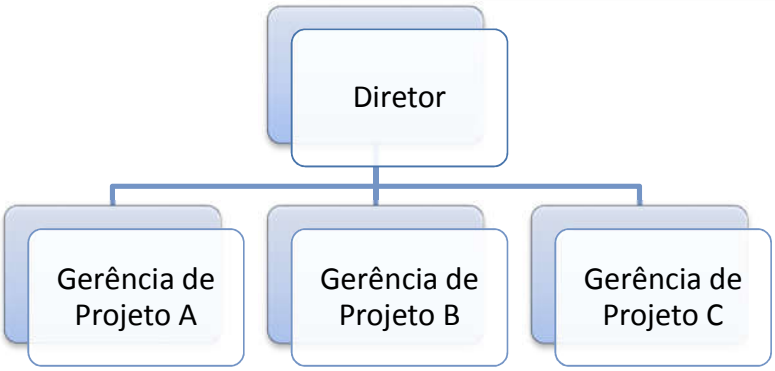
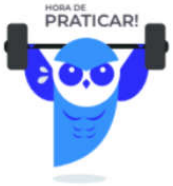



Figura 18 - Departamentalização por Projetos

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. |




**(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].

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".

[24] (Chiavenato, 2010)

[25] (Cury, 2007)

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**

**(TRF-3ºREGIÂO – 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**

**(MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO)** O enfraquecimento da especialização constitui uma desvantagem da departamentalização geográfica.

**Comentários**

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].

---

[26] (Andrade & Amboni, 2011)

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

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

## 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?

### 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.

[29] (Schemerhorn Jr., 2008)

[30] (Rocha, 1987)

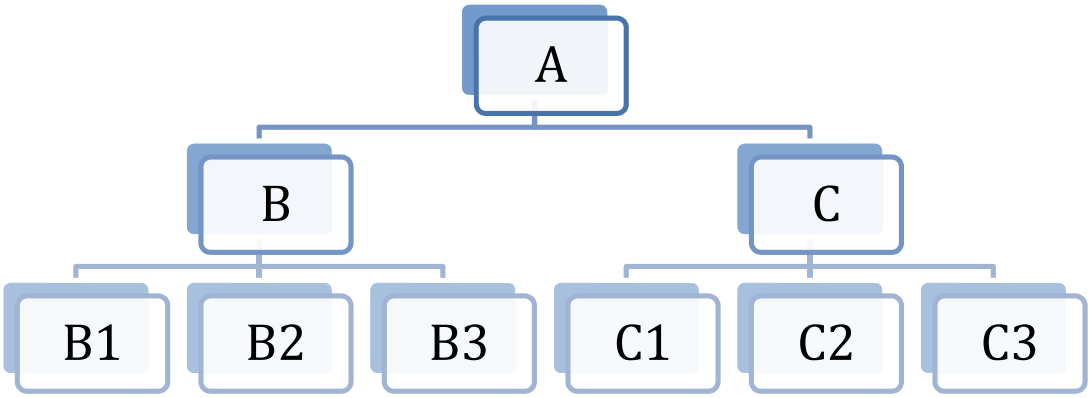



Figura 19 - Estrutura Linear

## 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].

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:

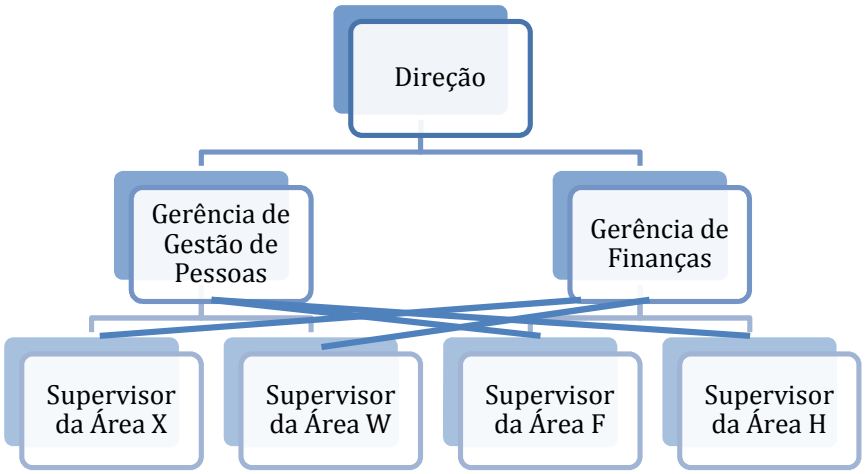



Figura 20 - Estrutura Funcional

Entre as principais vantagens e desvantagens desta estrutura estão:

[31] (Robbins & Coulter, 1998)

| 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, 1° 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:

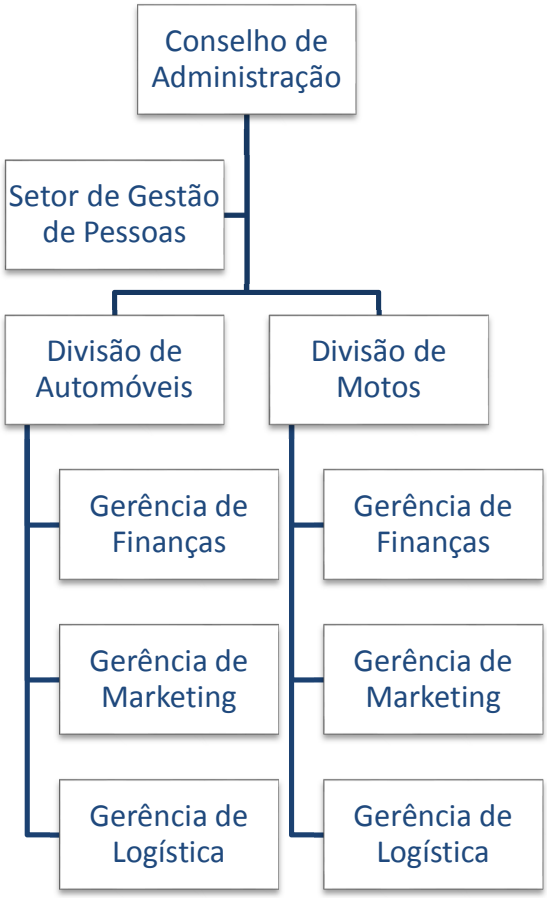



Figura 22 - Estrutura Divisional

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

[32] (Daft, 2005)

| 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”.

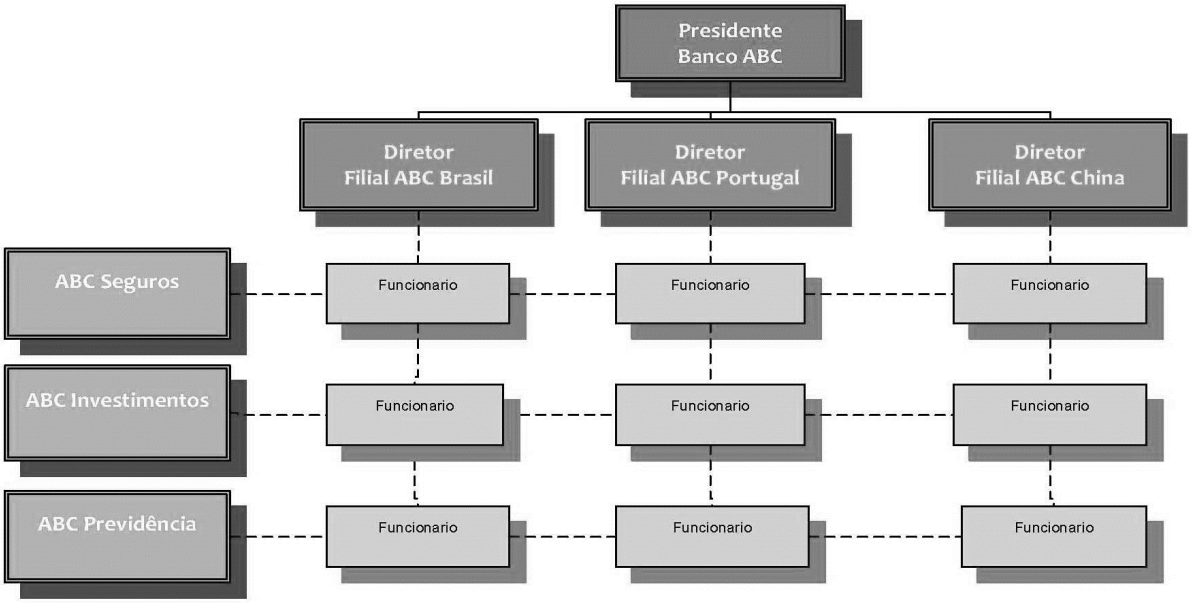
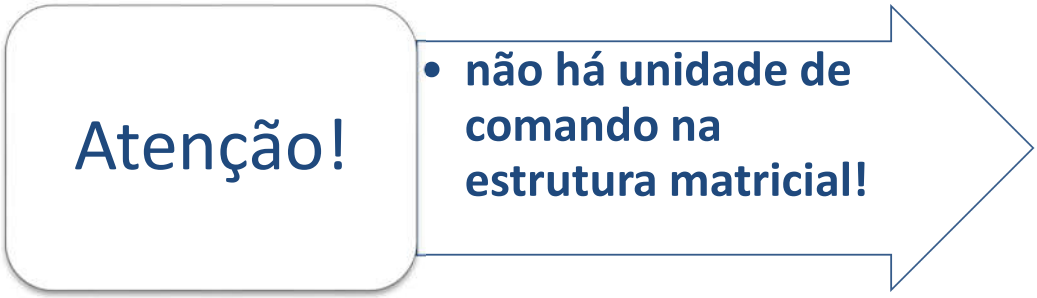



Figura 24 - Estrutura matricial. Fonte: (Rennó, 2013)

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.

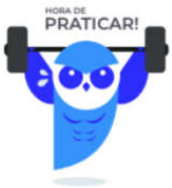
A facilidade em alocar pessoas de áreas diferentes por um período de tempo pode facilitar a troca de informações e um fluxo de comunicação maior entre os diversos órgãos da instituição.

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

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




**(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.

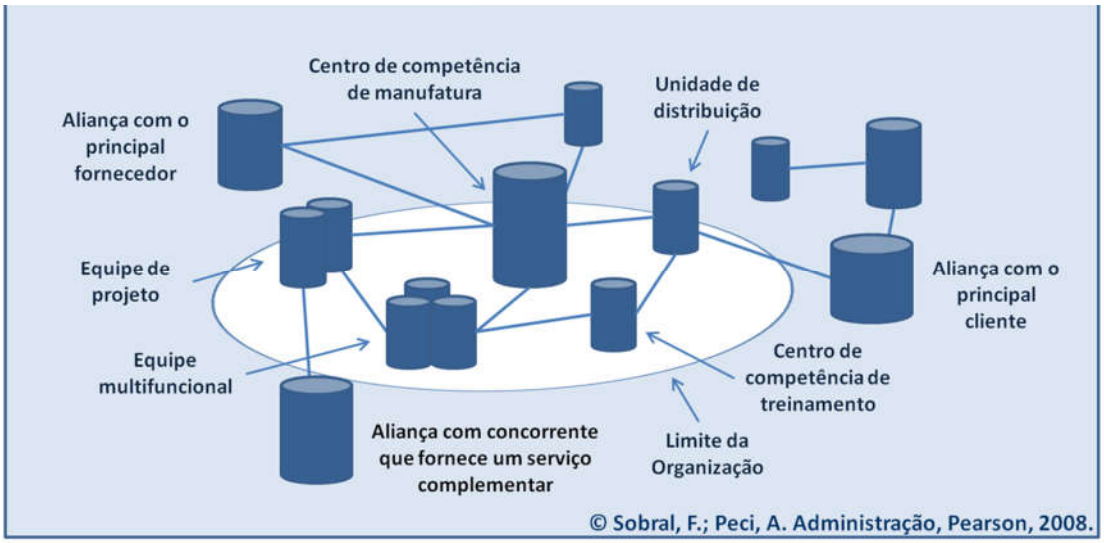



Figura 26 - Estrutura em rede. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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, coordanação, 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.

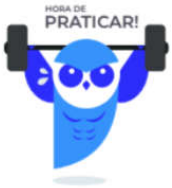
Assim, uma organização virtual costuma envolver pessoas que estão distantes umas das outras e que colaboram através de ferramentas eletrônicas, como a videoconferência, o correio eletrônico (e-mail), dentre diversas outras existentes atualmente.

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.




**(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.<br>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**

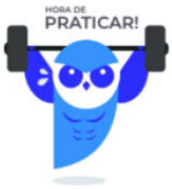
A estrutura em rede substitui a hierarquia pela parceria entre os diversos entes. A estrutura fica mais flexível e competitiva perante seus competidores.

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. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)**

**Assinale a opção que apresenta o arranjo organizacional que tem como vantagem o fato de as decisões serem tomadas mais rapidamente pelos próprios executores.**

(A) diferenciação.

(B) formalização.

(C) integração.

(D) centralização.

(E) descentralização.

**Comentários**

O arranjo organizacional que resulta em decisões mais rápidas é a descentralização. 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.

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 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.

**Gabarito: letra E**

**2. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)**

**Assinale a opção que indica o tipo de departamentalização que tem como vantagem a maior especialização das pessoas e como desvantagem a pouca interação interdepartamental.**

(A) departamentalização por processo.

(B) departamentalização por clientela.

(C) departamentalização funcional.

(D) departamentalização de base territorial.

(E) departamentalização por produto.

**Comentários**

A questão trata da departamentalização funcional. Nela, 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.

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.

**Gabarito: letra C**

**3. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)**

**Assinale a opção que indica atividade inerente à função administrativa chamada de organização.**

(A) distribuição dos processos de trabalho em departamentos.

(B) definição da visão de futuro da instituição e dos valores a serem cumpridos pelos empregados.

(C) criação de sistemas de monitoramento dos prazos e da qualidade dos serviços prestados.

(D) realização de reuniões para orientação sobre a execução de atividades na busca de engajamento e alcance de resultados.

(E) avaliação das metas alcançadas em cada departamento da organização.

**Comentários**

A questão trata do processo de 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[33].

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.

A letra B trata do planejamento. As letras C e E estão relacionadas com o processo de controle. Finalmente, a letra D trata do processo de direção.

**Gabarito: letra A**

**4. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)**

**Estruturas organizacionais horizontalizadas são caracterizadas pela existência de vários níveis hierárquicos na organização.**

**Comentários**

É exatamente o contrário. Estruturas horizontalizadas têm poucos níveis hierárquicos. Já as estruturas verticalizadas é que têm muitos níveis hierárquicos.

**Gabarito: Errada**

**5. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)**

**Quanto maior for a variedade de produtos ou serviços desenvolvidos por uma organização, maior será a heterogeneidade na estrutura dessa organização.**

**Comentários**

Questão interessante. De certa forma, podemos imaginar que quanto maior for a variedade de produtos e serviços de uma empresa, maior será a sua estrutura. Por outro lado, a tendência é a de que esta empresa atue em diversos mercados diferentes.

Assim sendo, é de se esperar que esta empresa tenha vários tipos de estrutura, de acordo com a necessidade de cada negócio desses. Com isso, a afirmação faz sentido sim.

**Gabarito: Certo**

[33] (Rocha, 1987)

6. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

**Nas organizações em que o nível de centralização é elevado, a tomada de decisões fica concentrada no topo, ou seja, no nível institucional, com pouca ou nenhuma delegação de decisões a outros níveis.**

**Comentários**

Perfeito. 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. Deste modo, o gabarito é questão certa.

**Gabarito: Certo**

7. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

**Na determinação da estrutura departamental de uma organização feita com base nos seus serviços prestados, adota-se o critério de departamentalização funcional.**

**Comentários**

Negativo. A departamentalização funcional ocorre quando o critério utilizado é a especialidade das pessoas. Se o critério for o de serviços ou produtos, a departamentalização seria a por produtos/serviços.

**Gabarito: Errada**

8. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

**Caso uma organização, para estabelecer seus departamentos, deseje considerar a distribuição territorial de suas atividades, ela deverá observar as técnicas de departamentalização geográfica.**

**Comentários**

Perfeito. A departamentalização geográfica é escolhida 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.

**Gabarito: Certo**

9. (CESPE – ABIN - OFICIAL – 2018)

**A departamentalização por processos propicia otimizar o arranjo físico e o uso de recursos, embora se caracterize por baixa flexibilidade para mudanças organizacionais.**

**Comentários**

De acordo com muitos teóricos, a departamentalização por processos 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. | |

**Gabarito: Correta**

**10. (CESPE – ABIN - OFICIAL – 2018)**

**Nas organizações com estruturas fortemente descentralizadas, embora haja distanciamento dos gestores na tomada de decisão, é evidente a redução tanto de custos operacionais quanto da duplicidade de esforços.**

**Comentários**

A questão está incorreta. Em organizações descentralizadas existe maior duplicidade de esforços (e não uma redução). 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.

**Gabarito: errada**

**11. (CESPE – TCE-PB - ANALISTA – 2018)**

**Entre as características das organizações formais modernas destacam-se a**

(A) resistência às mudanças, o individualismo e a relação de antagonismo.

(B) flexibilidade nas atribuições e responsabilidades, o racionalismo e a amplitude administrativa.

(C) relação de coesão, a especialização e a colaboração espontânea.

(D) divisão do trabalho, a especialização e as regras implícitas.

(E) hierarquia, o racionalismo e a especialização.

**Comentários**

De acordo com Maximiano, as principais características de uma organização formal moderna são[34]:

- ✓ 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.**

**Gabarito: letra E**

## 12. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

**A opção pela departamentalização acarreta aumento do número de órgãos especializados, no mesmo nível hierárquico, no âmbito das organizações, e, em consequência disso, ocorre um crescimento horizontal do organograma da organização em questão.**

**Comentários**

Perfeito. 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 esforços35.

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"*

Chiavenato chama o processo de dividirmos a organização em departamentos de **especialização horizontal**[37]. 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.

Com um aumento dos departamentos, a estrutura da organização vai crescendo horizontalmente.

**Gabarito: Correta**

---

[34] (Maximiano, 1995)

[35] (Daft, 2005)

[36] (Oliveira, 2011)

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

**13. (CESPE - EMAP - ANALISTA - 2018)**

**Os sistemas organizacionais das empresas mecanicistas são apropriados a situações de mercado dinâmicas com forte concorrência e variação tecnológica.**

**Comentários**

A questão trata da classificação de modelos organizacionais se originou do trabalho de Morgan[38]. 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 ele, 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.

Entretanto, 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.

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 Morgan39, 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). Deste modo, empresas mecanicistas não seriam adequadas à épocas de mudanças constantes.

**Gabarito: errada**

**14. (CESPE – EBSERH - ANALISTA – 2018)**

**A organização que, para seu funcionamento, cria departamentos de marketing, finanças e gestão de pessoas adota o critério de departamentalização por processos.**

**Comentários**

[38] (Morgan 1997)

[39] (Morgan 1997)

A frase está equivocada, pois o critério utilizado seria o por especialidades ou funções (órgãos como Marketing, Finanças, Gestão de Pessoas, etc.). Assim, teríamos a departamentalização funcional.

**Gabarito: errada**

**15. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)**

**A estrutura matricial prejudica a coordenação porque dificulta a comunicação e diminui a flexibilidade.**

**Comentários**

A estrutura matricial busca utilizar da melhor forma seus colaboradores através de uma estrutura híbrida, parte funcional e parte por projetos. Desta forma, estamos falando de uma estrutura mais flexível (e não menos).

É uma estrutura que não prejudica a coordenação, pelo contrário. Procura aproveitar melhor os quadros de cada setor e de cada especialidade.

**Gabarito: errada**

**16. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)**

**A departamentalização que se baseia nas atividades temporárias desenvolvidas por uma organização é denominada departamentalização por processos.**

**Comentários**

A departamentalização que se baseia em atividades temporárias é a por projetos (e não processos). Um projeto é um esforço temporário e que cria um produto ou serviço exclusivo (único).

**Gabarito: errada**

**17. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)**

**A localização da autoridade de decisão gerencial próxima dos níveis hierárquicos do topo é um princípio da centralização de estruturas organizacionais.**

**Comentários**

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.

**Gabarito: correta**

**18. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)**

**Pessoas agrupadas em departamentos com base em produto comum, programa ou região geográfica é exemplo de departamentalização por abordagem matricial.**

**Comentários**

A banca fez uma tremenda bagunça de conceitos nessa questão. Pessoas agrupadas em departamentos com base em um produto comum seria o caso da departamentalização por produtos.

Já o caso de agrupamento com base em região geográfica seria a departamentalização geográfica mesmo. Já a estrutura matricial não tem relação com nada disso.

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: errada**

**19. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)**

**Em termos de amplitude administrativa, uma estrutura alta se refere à amplitude estreita e elevado número de níveis hierárquicos.**

**Comentários**

Perfeito. De acordo com Schermerhorn, a amplitude de controle se relaciona com o número de subordinados que os superiores comandam em uma organização[40].

Uma estrutura com amplitude alta, estreita ou aguda indica muitos níveis hierárquicos e um baixo número de subordinados por chefe.

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

**Gabarito: correta**

**20. (CESPE – DPU – AGENTE – 2016)**

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

**Comentários**

A **estrutura informal** não está aparente em nenhum gráfico da empresa (como o organograma), em nenhum relatório. Ela é formada pelos diversos relacionamentos "não oficiais" existentes na organização.

Assim, apenas a estrutura formal é que está refletida no organograma.

[40] (Schemerhorn Jr., 2008)

**Gabarito: errada**

**21. (CESPE – TRE-MT – ANALISTA – 2015)**

**Sempre que a situação e o contexto exigirem, as estruturas organizacionais devem ser reajustadas, de modo a acompanhar os mais diversos cenários contemporâneos, sujeitos a influências globais.**

**Comentários**

As estruturas organizacionais devem refletir os desafios e objetivos de cada instituição. Se o contexto muda, a estrutura deve acompanhar essa mudança, naturalmente.

**Gabarito: correta**

**22. (CESPE – TRE-MT – ANALISTA – 2015)**

**Sendo as organizações, por princípio, formadas por estruturas reconhecidas oficialmente, as organizações informais devem ser desprezadas, por seu caráter ilegítimo e desleal perante o mercado.**

**Comentários**

A estrutura informal engloba todos os relacionamentos naturais e espontâneos que existem na empresa ou órgão público. Ela é derivada de nossa condição humana, em que cada pessoa busca interagir com os seus colegas. A frase da banca é uma "pegadinha" comum em concursos, pois **não existe instituição que não tenha uma estrutura informal.**

**Gabarito: errada**

**23. (CESPE – MPOG – ANALISTA – 2015)**

**Por serem criadas e estruturadas mediante leis e decretos, estruturas organizacionais públicas são imunes à formação de organizações informais.**

**Comentários**

Mais uma questão sobre a estrutura informal. Como vimos, ela abrange os relacionamentos naturais e espontâneos que existem na empresa ou órgão público e **não existe instituição que não tenha uma estrutura informal.**

**Gabarito: errada**

**24. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

**O principal propósito da estrutura organizacional consiste em alocar esforços para a execução de tarefas.**

**Comentários**

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[41]. Portanto, não podemos afirmar que o principal objetivo é o de alocar esforços para a execução de tarefas, pois a estrutura é bem mais abrangente.

**Gabarito: errada**

**25. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

**A estrutura organizacional orientada pelo modelo de gestão por processo favorece a obtenção de maior eficácia organizacional na entrega de produtos e na prestação de serviços aos clientes.**

**Comentários**

Correto. A orientação por processos é mesmo uma tendência das organizações modernas. 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.

**Gabarito: correta**

**26. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

**Organizações públicas da administração federal direta apresentam cadeias de comando do tipo matricial, isto é, há intercâmbio de poder decisório acerca de pessoas e de recursos em duas ou mais unidades administrativas situadas em níveis hierárquicos diferentes.**

**Comentários**

As organizações públicas não utilizam a estrutura matricial, com sua autoridade dual. O modelo utilizado é o tradicional, a estrutura funcional. Neste modelo, temos uma cadeia de comando centralizada no topo da instituição e cada servidor responde a apenas um chefe diretamente.

**Gabarito: errada**

**27. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

**O desenho organizacional é o processo por meio do qual os gestores selecionam e gerenciam aspectos da estrutura e da cultura organizacionais, que, por sua vez, são importantes para aumentar a eficiência da organização.**

[41] (Rocha L. , 1987)

**Comentários**

Podemos dizer que 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 Chiavenato[42],

> *"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".*

Já de acordo com Schermerhorn[43], o desenho estrutural é o resultado de várias decisões a respeito dos aspectos de autoridade, da comunicação interna e da departamentalização na organização. Naturalmente, os gestores escolhem o desenho organizacional que seja mais adequado para que a instituição alcance seus objetivos.

**Gabarito: correta**

## 28. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – ESCRIVÃO – 2013)

**À medida que as tarefas fiquem mais complexas e a sua realização exija diversas habilidades diferentes, a departamentalização rígida e funcional, é a mais recomendada, pois facilita os mecanismos de controle.**

**Comentários**

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.

**Gabarito: errada**

## 29. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)

**A principal variável que afeta o tipo e o modelo de estrutura de uma empresa é a natureza da sua atividade, isto é, o produto ou o serviço que é produzido.**

**Comentários**

Negativo. O tipo de estrutura é influenciado por diversos outros aspectos importantes, como o tamanho da organização, sua estratégia, a tecnologia envolvida no seu ramo de atuação, em como o ambiente em que esta instituição está inserida.

Uma organização imensa, com atuação em diversos países, provavelmente não adotará uma estrutura funcional, pois esta não é a ideal nestes tipos de organização com tamanho muito grande.

---

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

[43] (Schemerhorn Jr., 2008)

Já por outro lado, uma construtora de edifícios não deve adotar uma estrutura em rede, pois este modelo não seria também o adequado aos seus projetos. O mais adequado nestes casos seria uma estrutura matricial.

**Gabarito: errada**

**30. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013)**

**Na administração pública, a estrutura informal facilita a comunicação entre chefia e subordinados, proporcionando maior rapidez e controle dos processos.**

**Comentários**

A frase estava toda "bonitinha" até o seu final. A estrutura informal facilita a comunicação entre a chefia e seus funcionários, seja em uma organização do setor público, quanto em uma empresa privada.

O problema é que estas estruturas informais não proporcionam maior controle, muito pelo contrário. Estamos falando de relacionamentos informais, baseados na amizade e na confiança. Como exemplo, poderíamos citar aquelas "conversas de corredor" entre amigos. Não dá para o gestor ter controle disso, não é mesmo?

**Gabarito: errada**

# LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

**Assinale a opção que apresenta o arranjo organizacional que tem como vantagem o fato de as decisões serem tomadas mais rapidamente pelos próprios executores.**

(A) diferenciação.

(B) formalização.

(C) integração.

(D) centralização.

(E) descentralização.

2. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

**Assinale a opção que indica o tipo de departamentalização que tem como vantagem a maior especialização das pessoas e como desvantagem a pouca interação interdepartamental.**

(A) departamentalização por processo.

(B) departamentalização por clientela.

(C) departamentalização funcional.

(D) departamentalização de base territorial.

(E) departamentalização por produto.

3. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

**Assinale a opção que indica atividade inerente à função administrativa chamada de organização.**

(A) distribuição dos processos de trabalho em departamentos.

(B) definição da visão de futuro da instituição e dos valores a serem cumpridos pelos empregados.

(C) criação de sistemas de monitoramento dos prazos e da qualidade dos serviços prestados.

(D) realização de reuniões para orientação sobre a execução de atividades na busca de engajamento e alcance de resultados.

(E) avaliação das metas alcançadas em cada departamento da organização.

4. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

**Estruturas organizacionais horizontalizadas são caracterizadas pela existência de vários níveis hierárquicos na organização.**

5. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

Quanto maior for a variedade de produtos ou serviços desenvolvidos por uma organização, maior será a heterogeneidade na estrutura dessa organização.

6. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

Nas organizações em que o nível de centralização é elevado, a tomada de decisões fica concentrada no topo, ou seja, no nível institucional, com pouca ou nenhuma delegação de decisões a outros níveis.

7. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

Na determinação da estrutura departamental de uma organização feita com base nos seus serviços prestados, adota-se o critério de departamentalização funcional.

8. (CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

Caso uma organização, para estabelecer seus departamentos, deseje considerar a distribuição territorial de suas atividades, ela deverá observar as técnicas de departamentalização geográfica.

9. (CESPE – ABIN - OFICIAL – 2018)

A departamentalização por processos propicia otimizar o arranjo físico e o uso de recursos, embora se caracterize por baixa flexibilidade para mudanças organizacionais.

10. (CESPE – ABIN - OFICIAL – 2018)

Nas organizações com estruturas fortemente descentralizadas, embora haja distanciamento dos gestores na tomada de decisão, é evidente a redução tanto de custos operacionais quanto da duplicidade de esforços.

11. (CESPE – TCE-PB - ANALISTA – 2018)

Entre as características das organizações formais modernas destacam-se a

(A) resistência às mudanças, o individualismo e a relação de antagonismo.

(B) flexibilidade nas atribuições e responsabilidades, o racionalismo e a amplitude administrativa.

(C) relação de coesão, a especialização e a colaboração espontânea.

(D) divisão do trabalho, a especialização e as regras implícitas.

(E) hierarquia, o racionalismo e a especialização.

12. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

A opção pela departamentalização acarreta aumento do número de órgãos especializados, no mesmo nível hierárquico, no âmbito das organizações, e, em consequência disso, ocorre um crescimento horizontal do organograma da organização em questão.

13. (CESPE - EMAP - ANALISTA - 2018)

Os sistemas organizacionais das empresas mecanicistas são apropriados a situações de mercado dinâmicas com forte concorrência e variação tecnológica.

14. (CESPE – EBSERH - ANALISTA – 2018)

A organização que, para seu funcionamento, cria departamentos de marketing, finanças e gestão de pessoas adota o critério de departamentalização por processos.

15. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

A estrutura matricial prejudica a coordenação porque dificulta a comunicação e diminui a flexibilidade.

16. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

A departamentalização que se baseia nas atividades temporárias desenvolvidas por uma organização é denominada departamentalização por processos.

17. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

A localização da autoridade de decisão gerencial próxima dos níveis hierárquicos do topo é um princípio da centralização de estruturas organizacionais.

18. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

Pessoas agrupadas em departamentos com base em produto comum, programa ou região geográfica é exemplo de departamentalização por abordagem matricial.

19. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

Em termos de amplitude administrativa, uma estrutura alta se refere à amplitude estreita e elevado número de níveis hierárquicos.

20. (CESPE – DPU – AGENTE – 2016)

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

21. (CESPE – TRE-MT – ANALISTA – 2015)

Sempre que a situação e o contexto exigirem, as estruturas organizacionais devem ser reajustadas, de modo a acompanhar os mais diversos cenários contemporâneos, sujeitos a influências globais.

22. (CESPE – TRE-MT – ANALISTA – 2015)

Sendo as organizações, por princípio, formadas por estruturas reconhecidas oficialmente, as organizações informais devem ser desprezadas, por seu caráter ilegítimo e desleal perante o mercado.

23. (CESPE – MPOG – ANALISTA – 2015)

Por serem criadas e estruturadas mediante leis e decretos, estruturas organizacionais públicas são imunes à formação de organizações informais.

24. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

O principal propósito da estrutura organizacional consiste em alocar esforços para a execução de tarefas.

25. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

A estrutura organizacional orientada pelo modelo de gestão por processo favorece a obtenção de maior eficácia organizacional na entrega de produtos e na prestação de serviços aos clientes.

26. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

Organizações públicas da administração federal direta apresentam cadeias de comando do tipo matricial, isto é, há intercâmbio de poder decisório acerca de pessoas e de recursos em duas ou mais unidades administrativas situadas em níveis hierárquicos diferentes.

27. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

O desenho organizacional é o processo por meio do qual os gestores selecionam e gerenciam aspectos da estrutura e da cultura organizacionais, que, por sua vez, são importantes para aumentar a eficiência da organização.

28. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – ESCRIVÃO – 2013)

À medida que as tarefas fiquem mais complexas e a sua realização exija diversas habilidades diferentes, a departamentalização rígida e funcional, é a mais recomendada, pois facilita os mecanismos de controle.

29. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)

A principal variável que afeta o tipo e o modelo de estrutura de uma empresa é a natureza da sua atividade, isto é, o produto ou o serviço que é produzido.

30. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013)

Na administração pública, a estrutura informal facilita a comunicação entre chefia e subordinados, proporcionando maior rapidez e controle dos processos.

# GABARITO




1. E
2. C
3. A
4. E
5. C
6. C
7. E
8. C
9. C
10. E
11. E
12. C
13. E
14. E
15. E
16. E
17. C
18. E
19. C
20. E
21. C
22. E
23. E
24. E
25. C
26. E
27. C
28. E
29. E
30. E

# 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.

Grosser, K. (1991). Human networks in organizational information processing. Annual Review of Information Science and Technology, 349-403.

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.**