Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Administração Pública p/ PF - 2018 (Agente Administrativo) Com videoaulas

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Estrutura Organizacional

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Noções de Administração Pública** para o concurso de **Agente Administrativo da Polícia Federal**.

Esse edital está sendo esperado para breve. Deve ser um concurso com muitas vagas disponíveis e é uma excelente oportunidade para entrar nessa instituição de renome nacional.

Mais uma vez, a expectativa é a de termos o **Cespe** como a banca escolhida para o certame. **Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 2° Edição

Teoria e mais de 800 questões



Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



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

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

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

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

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

Aula 1: Gestão de processos.

Aula 2: Noções de processos licitatórios.

Aula 3: Organização administrativa: centralização, descentralização, concentração e desconcentração; organização administrativa da União; administração direta e indireta.

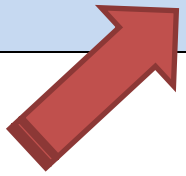
Aula 4: Gestão de contratos.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

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

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

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Estrutura Organizacional - O processo administrativo: Organização 5
Divisão do Trabalho ou Especialização. 6
Níveis Organizacionais 7
Organograma 9
Estruturas Formais e Informais. 9
Cadeia de Comando. 11
Amplitude de Controle. 13
Centralização e Descentralização 15
Posições de Linha e Staff. 18
Modelos organizacionais 20
Departamentalização. 23
Departamentalização Funcional 24
Departamentalização por Produto 25
Departamentalização por Cliente 26
Departamentalização Geográfica 27
Departamentalização por Processo 28
Departamentalização por Projetos 29
Determinantes da estrutura organizacional 30
Desenho Estrutural das Organizações - Estruturas Organizacionais Tradicionais e Contemporâneas 30
Estrutura Linear 31
Estrutura Funcional 32
Estrutura Divisional 33
Estrutura Matricial 35
Estrutura em Rede 37
Organização Virtual e Sem Fronteiras 40
Resumo 42
Questões Comentadas 48
Lista de Questões Trabalhadas na Aula. 68
Gabarito 75
Bibliografia 75

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].

[1] (Rocha 1987)

[2] (Rennó 2013)

Aspectos Tratados na Estrutura Organizacional

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

Divisão do Trabalho ou Especialização.

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

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

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

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

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

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

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

[3] (Sobral e Peci 2008)

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.

Vamos praticar agora?
(CESPE – ABIN - OFICIAL TÉCNICO) A divisão do trabalho, cuja finalidade é produzir mais e melhor, com o mesmo esforço, é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de tarefas.
A divisão do trabalho, ou especialização, pode ser definida como o grau em que as atividades ou tarefas são divididas em uma empresa. Desta forma, um processo complexo (como a montagem de um carro, por exemplo) pode ser dividido em diversas etapas. Assim, cada funcionário é responsável por apenas uma etapa, podendo se "especializar" naquela tarefa, melhorando sua eficiência. A especialização, se exagerada, pode também ser prejudicial, pois torna o trabalho cansativo e pouco desafiador. O gabarito é questão correta.

Níveis Organizacionais

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

[4] (Daft 2005)



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

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

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

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

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

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

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

Organograma

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

Abaixo, podemos ver um exemplo simplificado de um organograma:

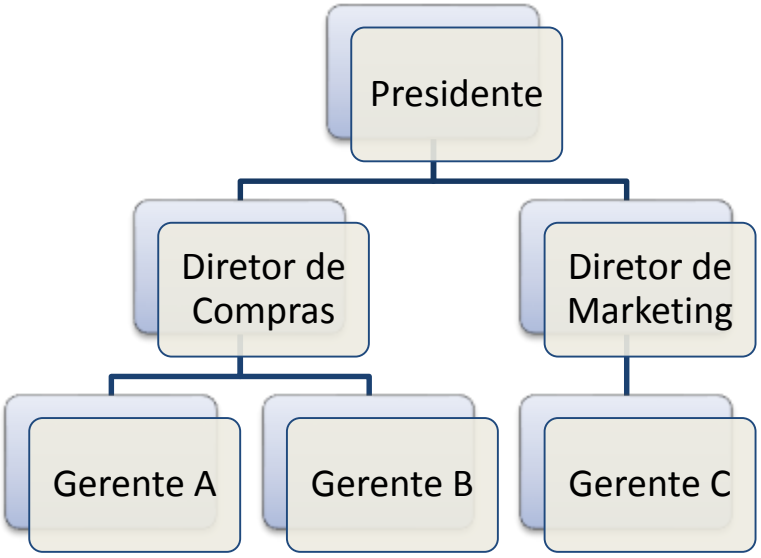


Figura 1 - Organograma

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

Estruturas Formais e Informais.

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

[5] (Schemerhorn Jr. 2008)

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

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

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

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

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

Cadeia de Comando.

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

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

A cadeia de comando mostra, portanto, a relação de subordinação dentro da estrutura e mostra como funciona a hierarquia funcional. Esta "estrutura hierárquica" é o que chamamos de cadeia de comando[6].

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 esta cadeia de comando funcionaria em um órgão público. O gerente de processos seletivos, por exemplo, responde para o diretor de gestão de pessoas.

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

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

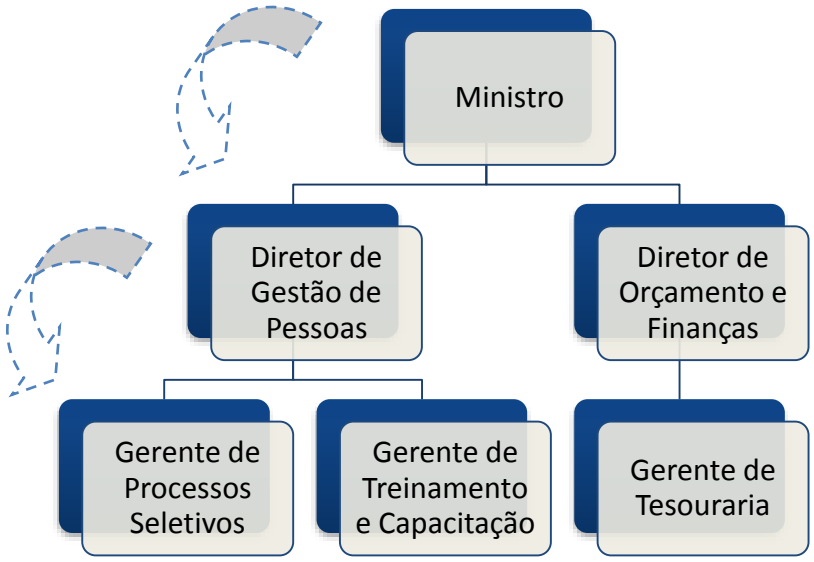


Figura 2 - Cadeia de Comando de um órgão público

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

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

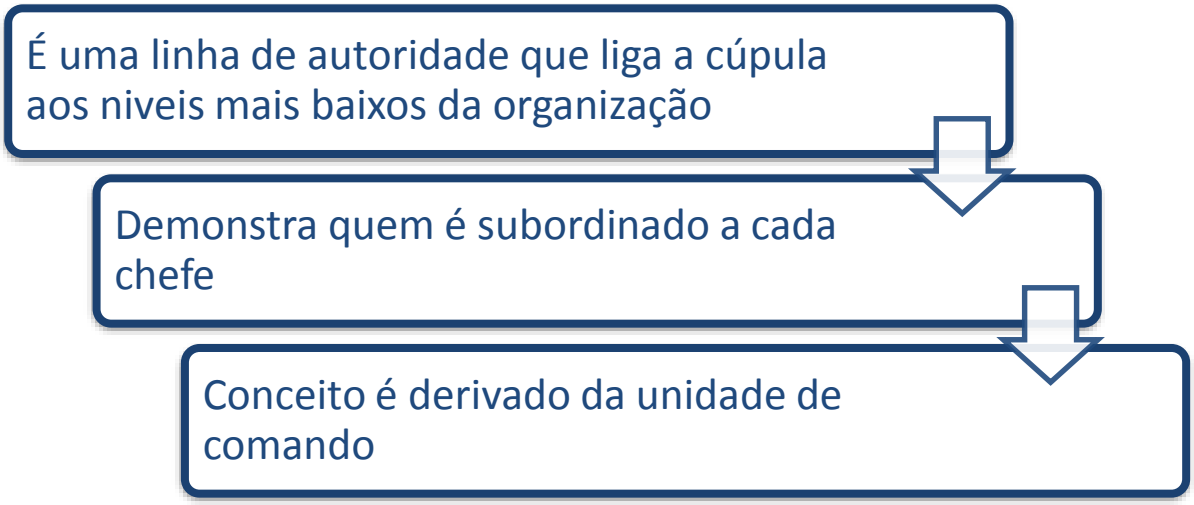


Figura 3 – Características da Cadeia de Comando

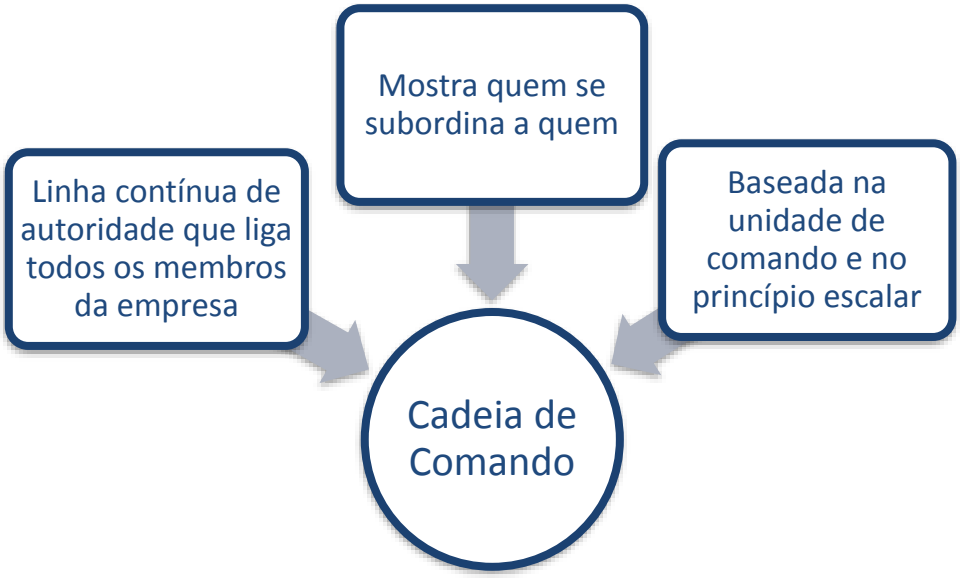


Figura 4 – Características da Cadeia de Comando

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*[7].

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.

[7] (Schemerhorn Jr. 2008)

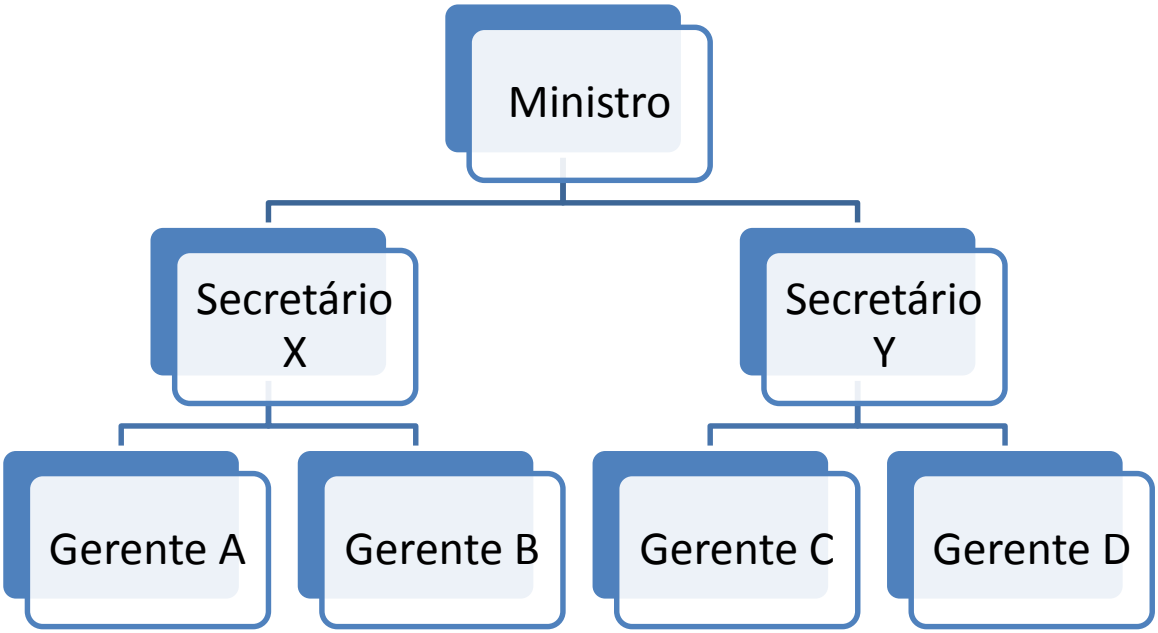


Figura 5 - Exemplo de Estrutura Aguda

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.

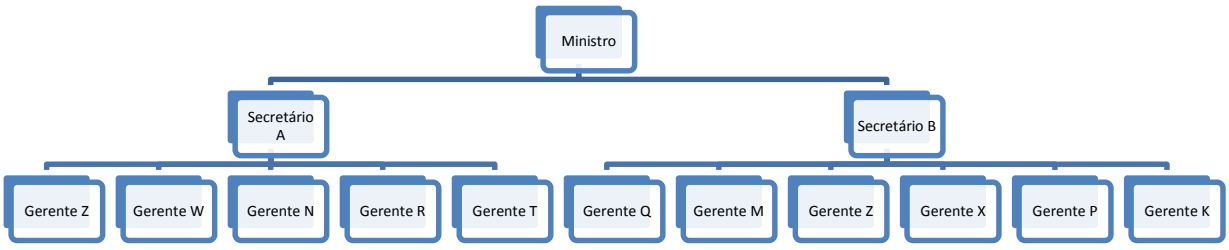


Figura 6 - Exemplo de Estrutura Achatada

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[8].

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.



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

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.

[8] (Daft 2005)

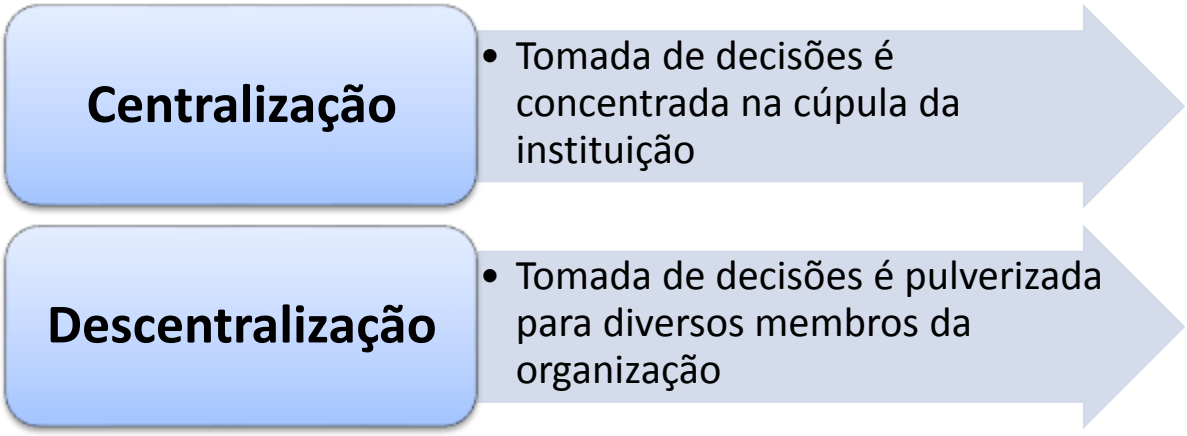


Figura 8 - Centralização e Descentralização

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[9], a seguintes vantagens da centralização e da descentralização são:

[9] (Sobral e 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

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.

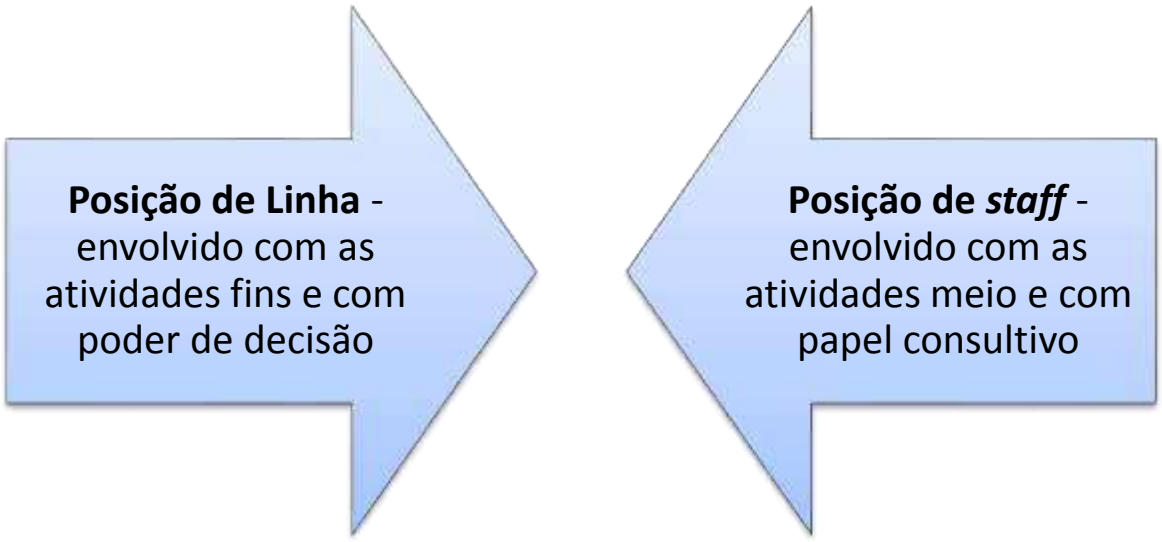


Figura 10 - diferenças entre as posições de linha e staff

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[10].

[10] (Sobral e Peci 2008)

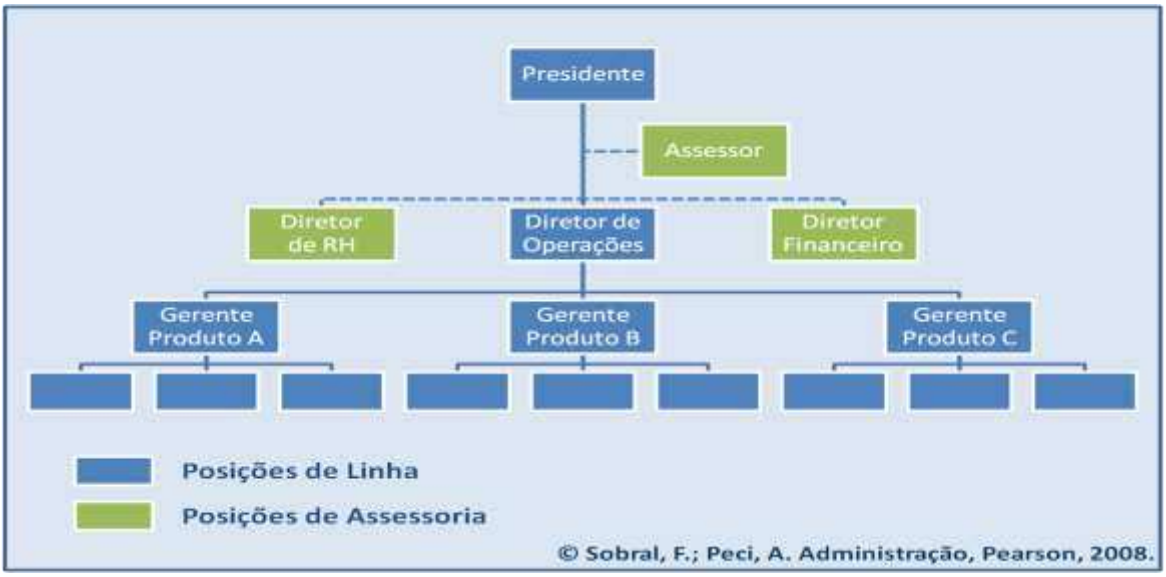


Figura 11 - Posições de Linha e Staff. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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*.

Vamos praticar agora?

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

De acordo com Chiavenato[11], 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.

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

Os órgãos de linha seriam os responsáveis pela produção e pela venda destes produtos. O gabarito é questão incorreta.

Modelos organizacionais

A classificação de modelos organizacionais se originou do trabalho de Morgan[12]. 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[13], 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.

[12] (Morgan 1997)

[13] (Morgan 1997)

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.

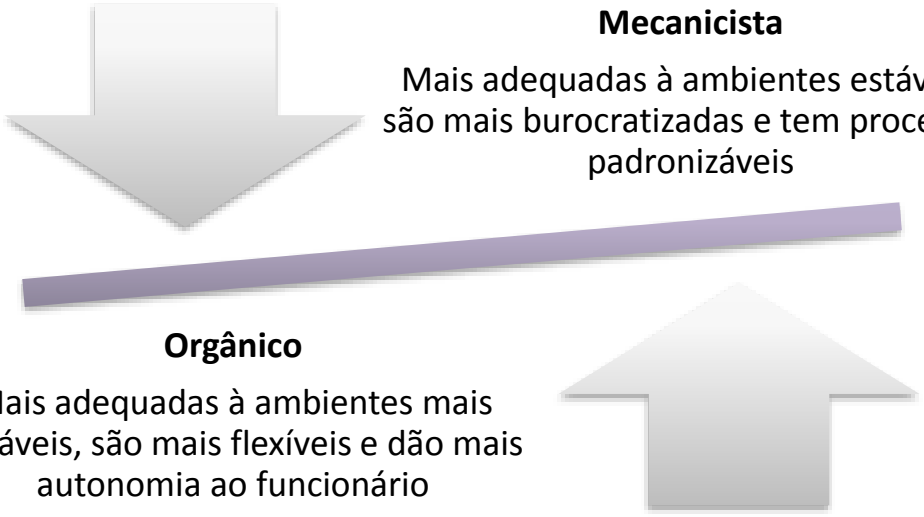
As "velhas teorias" organizacionais deixaram de fazer sentido para todas as empresas. Principalmente para aquelas que operam em ambientes mais instáveis e competitivos, o modelo teria necessariamente de mudar.

De acordo com Morgan[14], 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.

[14] (Morgan 1997)



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

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

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

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

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

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

Vamos praticar agora?

(CESPE – TCU – ACE) As repartições públicas são organizações caracterizadas pela cultura mecanicista, típica de um funcionamento sempre igual e sujeitas a regras estritas. É a cultura adequada a condições instáveis, a ambientes com os

quais a organização não tem familiaridade, nas quais a natureza cooperativa do conhecimento é mais importante que a especialização.
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. Assim, o gabarito é questão incorreta.

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[15].

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[16],

> "*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**[17]. 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.*

---

[15] (Daft 2005)

[16] (Oliveira 2011)

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

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.

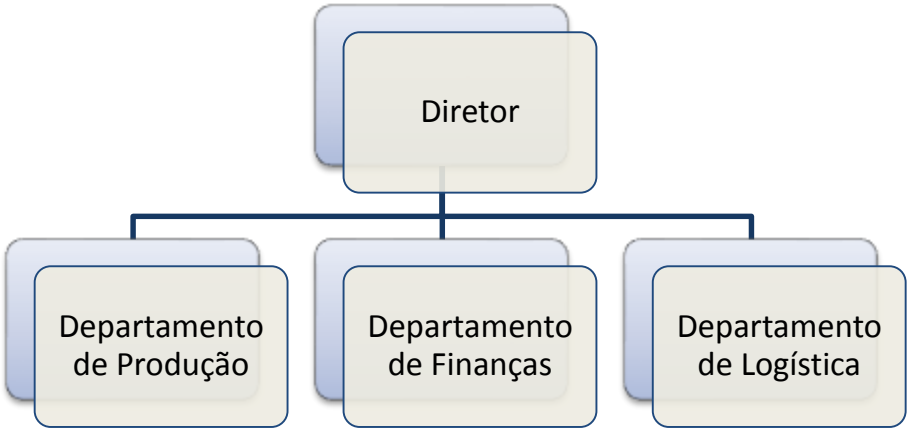
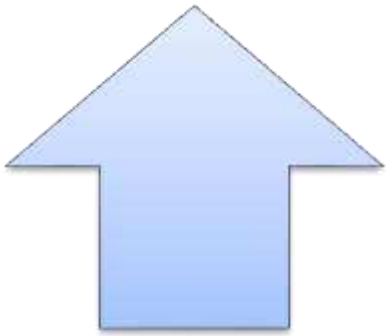


Figura 12 - Departamentalização Funcional

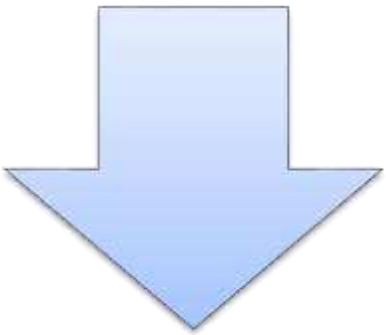
Assim sendo, as pessoas são agrupadas de acordo com a semelhança das atividades, das habilidades e dos recursos disponíveis para as funções ou especialidades das empresas.

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: junta especialistas em um só departamento, melhorando a interação e o treinamento. É indicado para organizações em setores mais estáveis.



Desvantagens: falta de coordenação entre os departamentos, dificuldade de adaptação às mudanças e visão voltada "para dentro" dos seus membros

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[18].

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.

[18] (Sobral e Peci 2008)

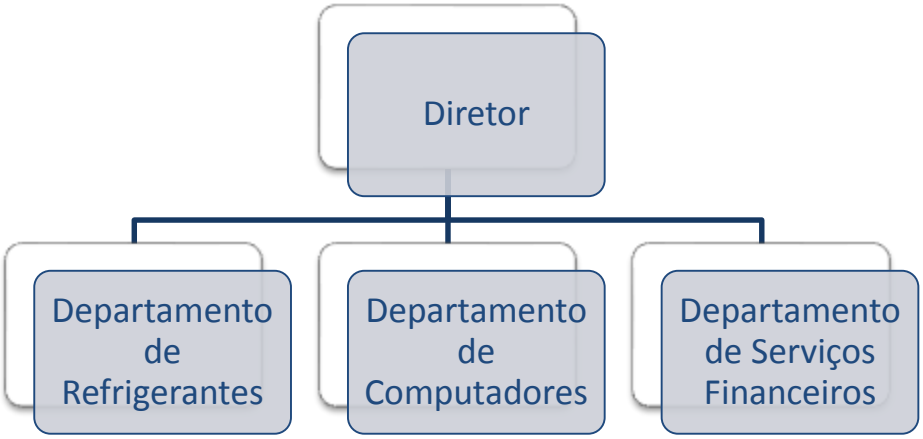
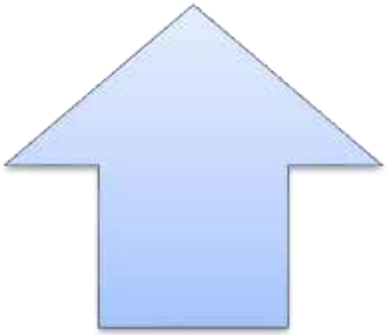
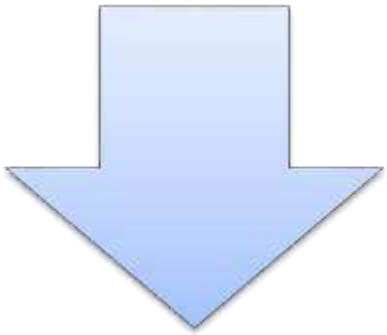


Figura 13 - Departamentalização por Produtos

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:



Vantagens: melhora a coordenação entre os departamentos de cada divisão e gera maior capacidade de inovação e flexibilidade



Desvantagens: os especialistas ficam dispersos pelos departamentos e o treinamento e o desenvolvimento deles fica em segundo plano

Departamentalização por Cliente

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

Uma divisão muito comum é entre clientes pessoa física (indivíduos) e clientes pessoa jurídica (empresas). 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[19]. Abaixo, podemos ver um exemplo prático deste modelo

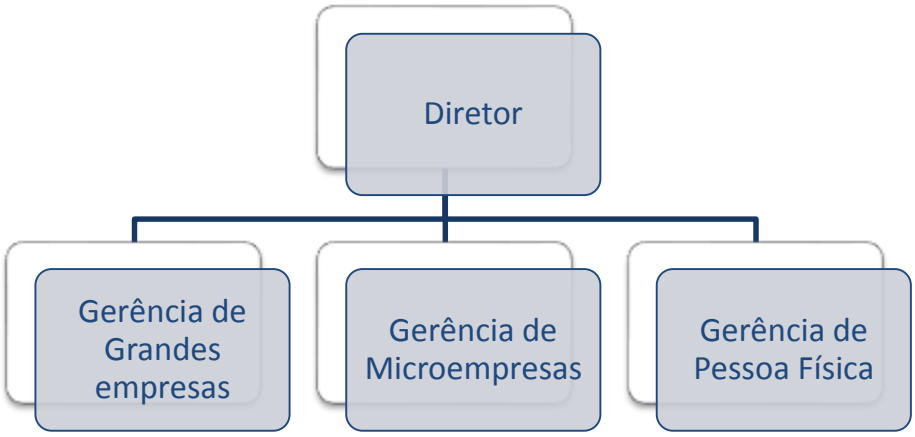


Figura 14 - Departamentalização por Clientes

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.

[19] (Sobral e Peci 2008)

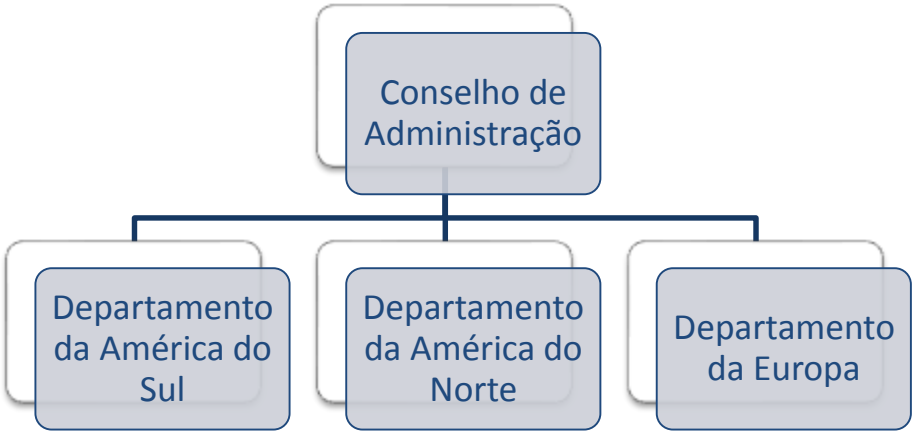


Figura 15 - Departamentalização geográfica

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[20].

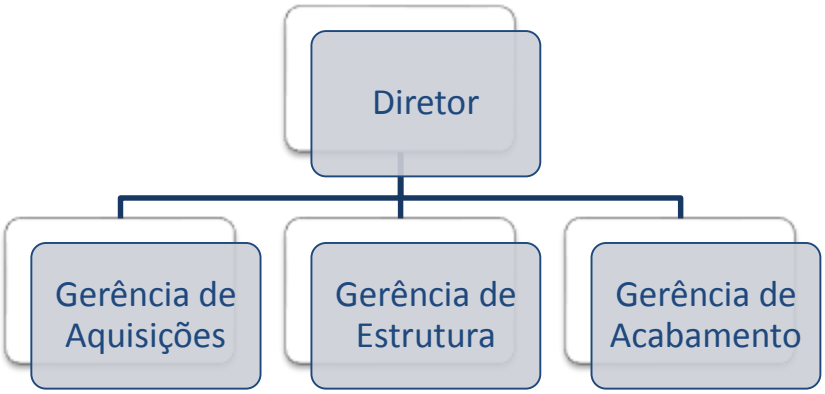


Figura 16 - Departamentalização por Processos

De acordo com Chiavenato, este tipo de departamentalização é mais utilizado nos níveis mais baixos da hierarquia, relacionados com as áreas

[20] (Rennó 2013)

de produção e logística. Assim, a tecnologia passa a ser o foco deste modelo[21].

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.

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[22], *a enorme concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige pontos definidos de início e término, com datas e prazos determinados.*

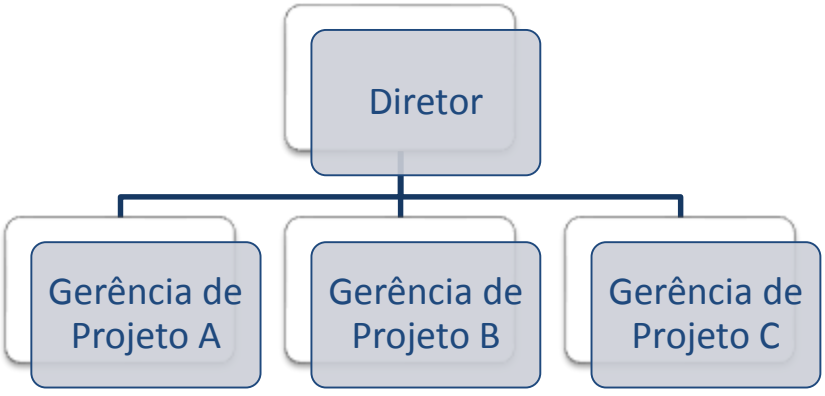


Figura 17 - Departamentalização por Projetos

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

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

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[23], *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[24],

> *"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"[25].

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.

---

[23] (Andrade e Amboni 2011)

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

[25] (Perrow, 1981) apud (Andrade e Amboni 2011)

De acordo com Schermerhorn[26], *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[27],

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

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

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

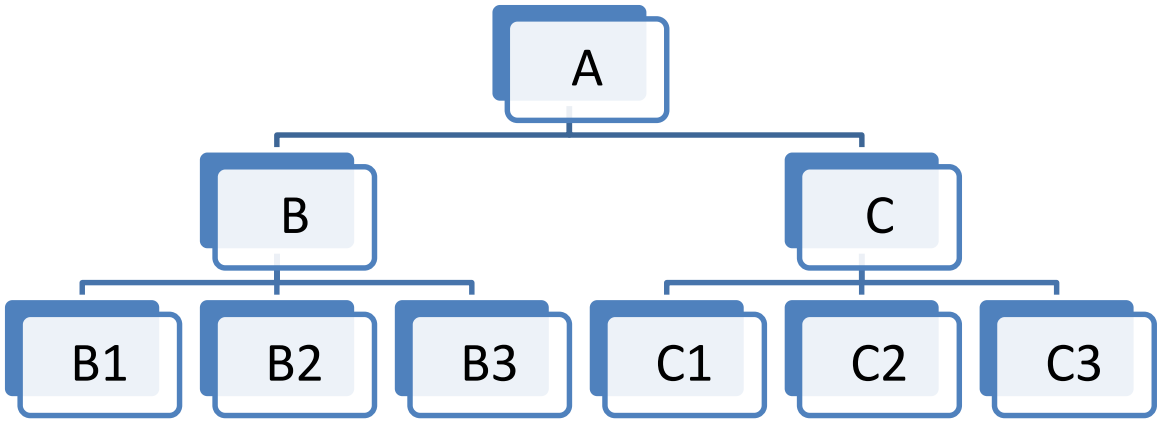


Figura 18 - Estrutura Linear

[26] (Schemerhorn Jr. 2008)

[27] (Rocha 1987)

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[28].

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:

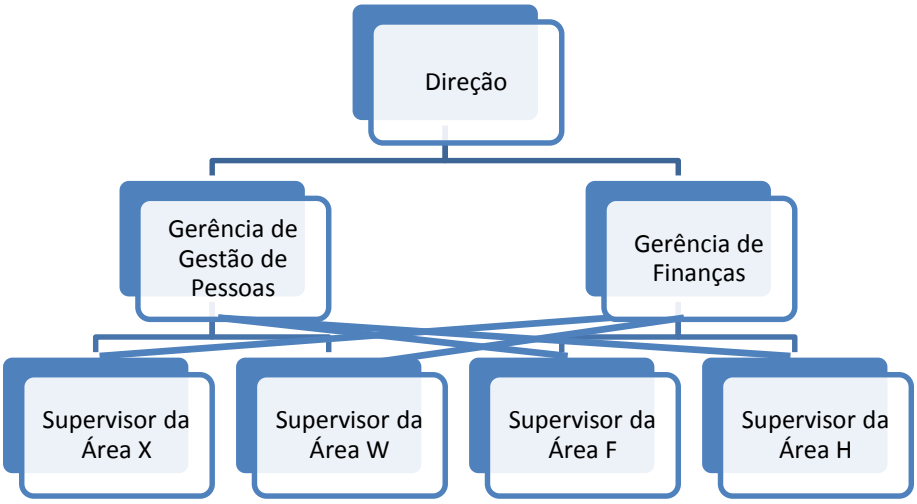


Figura 19 - Estrutura Funcional

Entre as principais vantagens e desvantagens desta estrutura estão:

[28] (Robbins e 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, 1ª Ed. 2008.	

Figura 20 - 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[29].

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

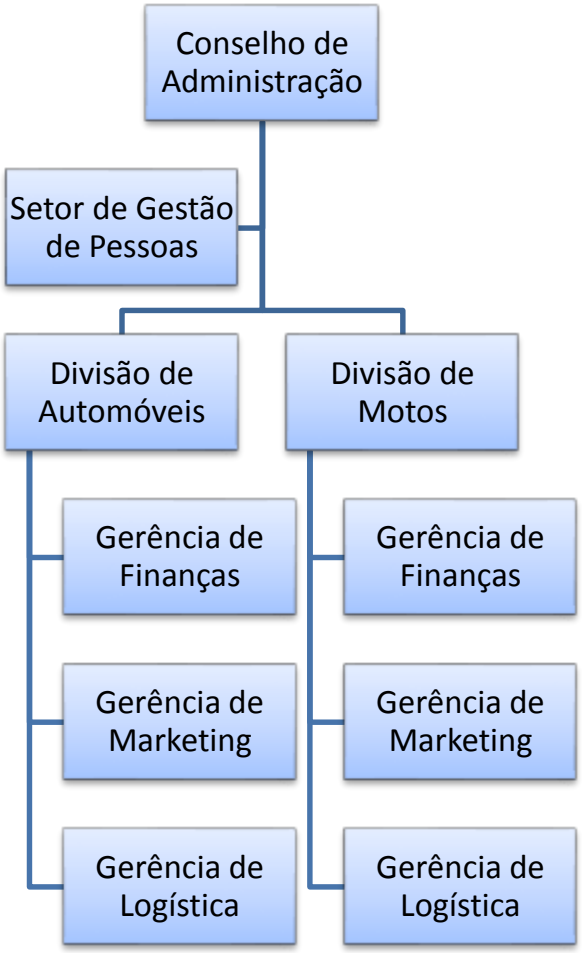


Figura 21 - Estrutura Divisional

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

[29] (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 22 - 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".

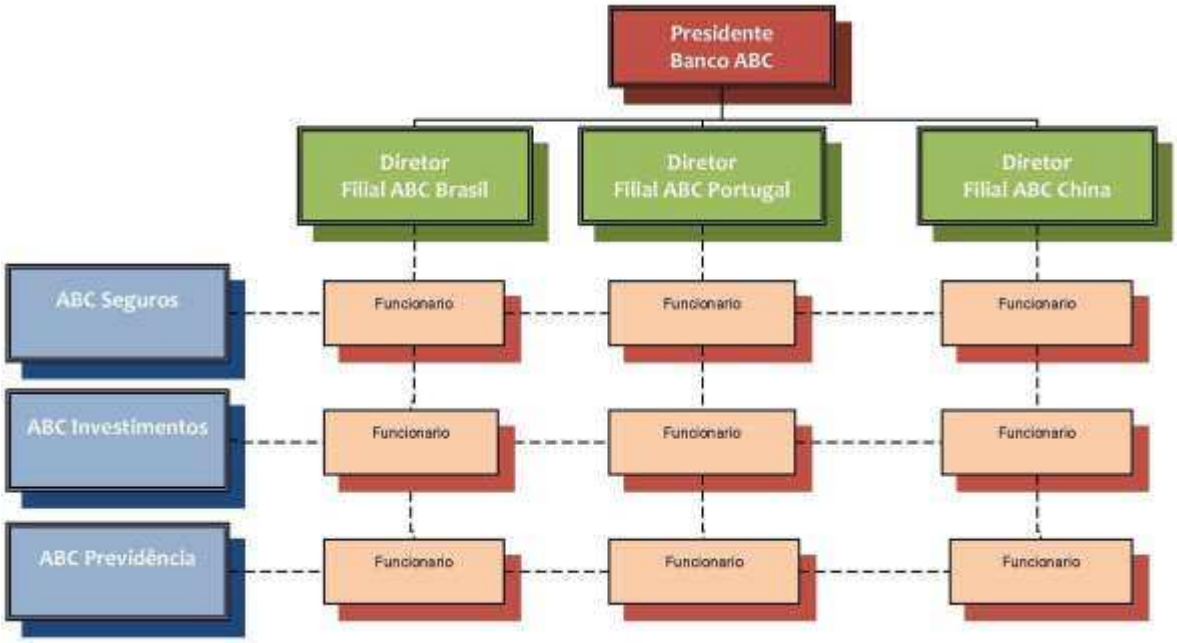
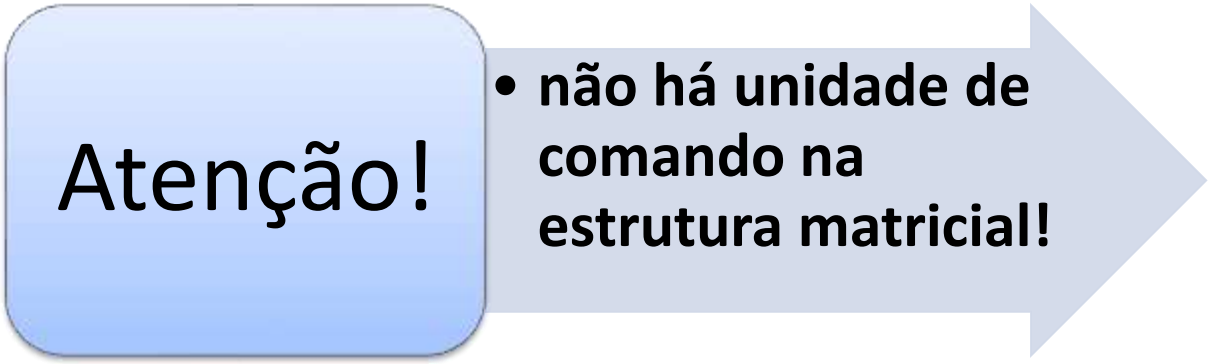


Figura 23 - Estrutura matricial. Fonte: (Rennó, 2013)

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



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

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

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

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

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

Figura 24 - estrutura matricial. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Vamos praticar agora?
(CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010) 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.
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. O gabarito é questão 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 25 - 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 26 - 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.

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



Figura 27 - Elementos da organização

Vamos praticar agora?

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

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. O gabarito é questão incorreta.

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.

<table>
<tr><th colspan="2">Departamentalização</th></tr>
<tr><td colspan="2">É um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços</td></tr>
<tr><th colspan="2">Departamentalização Funcional</th></tr>
<tr><td colspan="2">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.</td></tr>
<tr><th>Vantagens:</th><th>Desvantagens:</th></tr>
<tr><td>Junta especialistas em um só departamento, melhorando a interação e o treinamento. É indicado para organizações em setores mais estáveis.</td><td>Falta de coordenação entre os departamentos, dificuldade de adaptação às mudanças e visão voltada “para dentro” dos seus membros.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Departamentalização por Produto</th></tr>
<tr><td colspan="2">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.</td></tr>
<tr><th>Vantagens:</th><th>Desvantagens:</th></tr>
<tr><td>Melhora a coordenação entre os departamentos de cada divisão e gera maior capacidade de inovação e flexibilidade.</td><td>Os especialistas ficam dispersos pelos departamentos e o treinamento e o desenvolvimento deles fica em segundo plano.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Departamentalização por Cliente</th></tr>
<tr><td colspan="2">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).</td></tr>
<tr><th colspan="2">Departamentalização Geográfica</th></tr>
<tr><td colspan="2">A gestão da empresa, nestes casos, pode ser maximizada com uma departamentalização geográfica (ou territorial).</td></tr>
<tr><th colspan="2">Departamentalização por Processo</th></tr>
<tr><td colspan="2">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.</td></tr>
</table>

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 – SEDF - ANALISTA – 2017) A localização da autoridade de decisão gerencial próxima dos níveis hierárquicos do topo é um princípio da centralização de estruturas organizacionais.

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.

2. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017) Pessoas agrupadas em departamentos com base em produto comum, programa ou região geográfica é exemplo de departamentalização por abordagem matricial.

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. O gabarito é mesmo questão errada.

3. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017) Em termos de amplitude administrativa, uma estrutura alta se refere à amplitude estreita e elevado número de níveis hierárquicos.

Perfeito. De acordo com Schermerhorn, *a amplitude de controle se relaciona com o número de subordinados que os superiores comandam em uma organização*[30].

[30] (Schemerhorn Jr. 2008)

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. O gabarito é questão certa.

4. (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.

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. O gabarito é questão errada.

5. (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.

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

6. (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.

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**. O gabarito é questão errada.

7. (CESPE – MPOG – ANALISTA – 2015) Por serem criadas e estruturadas mediante leis e decretos, estruturas

organizacionais públicas são imunes à formação de organizações informais.

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**. O gabarito é questão errada.

8. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014) O principal propósito da estrutura organizacional consiste em alocar esforços para a execução de tarefas.

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[31]. 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. O gabarito é questão errada.

9. (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.

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. O gabarito é questão certa.

10. (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

[31] (Rocha L. , 1987)

em duas ou mais unidades administrativas situadas em níveis hierárquicos diferentes.

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. O gabarito é questão errada.

11. (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.

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[32],

> *"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[33], *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. O gabarito é questão certa.

12. (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.

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

[33] (Schemerhorn Jr., 2008)

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. Dessa maneira, o gabarito é questão errada.

13. (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.

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.

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. O gabarito é questão errada.

14. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013) Na administração pública, a estrutura informal facilita a comunicação entre chefia e subordinados, proporcionando maior rapidez e controle dos processos.

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? O gabarito é questão errada.

15. (CESPE – MPU – TÉCNICO – 2013) A amplitude de controle em uma organização deve ser reduzida nos casos em que o trabalho seja rotineiro, os subordinados, altamente treinados, o

administrador, altamente capacitado, os cargos, similares e as medidas de desempenho, comparáveis.

Pegadinha na área. A amplitude de controle, basicamente, está relacionada com a quantidade de subordinados que cada chefe terá de "cuidar". Esta amplitude deve ser ampliada (e não reduzida) quando o trabalho é rotineiro e simples.

Isto ocorre porque nestes casos os gestores conseguem administrar um número maior de subordinados do que quando o tipo de trabalho é complexo e dinâmico. O gabarito é mesmo questão errada.

16. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013) Na gestão pública, a estrutura organizacional refere-se à estruturação legal dos órgãos que irão desempenhar as funções por intermédio dos agentes públicos.

Perfeito. Ao contrário do que acontece em uma empresa privada, no setor público a estrutura organizacional deverá estar detalhada em algum normativo legal.

Com isso, são especificados os diversos órgãos e cargos públicos envolvidos, bem como as competências de cada setor e a hierarquia entre os cargos e órgãos. O gabarito é mesmo questão certa.

17. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) O organograma é a representação gráfica ideal das atividades de pessoas envolvidas na execução de um processo passo a passo.

O organograma é um gráfico que busca mostrar como está disposta a estrutura formal de uma organização. Assim, ele descreve como estão distribuídas as diversas unidades ou departamentos, qual é a hierarquia entre os órgãos e cargos, bem como a relação de comunicação entre eles.

O objetivo é facilitar o entendimento de como a instituição está dividida e qual é o "papel" de cada área. Desta maneira, este gráfico não engloba uma descrição das atividades de cada pessoa na instituição, como a banca descreveu.

A ferramenta que demonstra as atividades e os processos, passo a passo, é o fluxograma. Portanto, o gabarito é questão errada.

18. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013) A departamentalização por produto dificulta a avaliação, realizada pela gerência, do

desempenho da unidade de trabalho, devido à separação das diferentes divisões dos produtos.

Negativo. A departamentalização por produto facilita (e não dificulta) a avaliação pelos gerentes do desempenho das unidades de trabalho. A separação das divisões de produtos evidencia qual é a contribuição de cada setor para os resultados totais, facilitando a comparação entre os setores.

As desvantagens deste tipo de departamentalização são outros: pode gerar desperdício de recursos e duplicidade de estruturas e atividades nos diversos departamentos, bem como uma visão de cada área focada apenas nos seus problemas específicos. Deste modo, o gabarito é questão errada.

19. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013) A departamentalização funcional organiza o trabalho e os funcionários em áreas de especialização distintas.

Perfeito. A departamentalização funcional, como o próprio nome indica, divide a organização em departamentos com funções ou especializações diferentes. Como exemplo de departamentos funcionais, teríamos: Gerência de Marketing, Gerência de Produção, Gerência de Recursos Humanos, Gerência de Finanças etc. Deste modo, o gabarito é mesmo questão certa.

20. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) Uma organização de produção de softwares que possua órgãos especializados como os de recursos humanos, o financeiro e o da produção, e que atenda a cada cliente de maneira específica, conforme a demanda, segue uma estrutura matricial.

Esta questão é capciosa. A banca descreve claramente que a empresa tem uma estrutura funcional e "deixa entender" que existe uma separação clara entre os tipos de tratamento dos clientes.

Isto poderia incluir uma estrutura por clientes, como ocorre, por exemplo, com as agências de bancos (em que existem gerentes de clientes Pessoa Física, gerentes de clientes Pessoa Jurídica etc.).

Neste caso, esta empresa teria sim uma estrutura matricial, pois englobaria dois tipos de estruturas "entrelaçadas". Desta maneira, o gabarito da banca foi mesmo questão certa.

21. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) Em geral, a empresa que se pauta na estrutura funcional apresenta modelo

organizacional que exige um árduo esforço para sinergia interdepartamental. Essa estrutura torna a empresa menos flexível em processos de adaptação às mudanças externas.

Beleza. A estrutura funcional é a mais comum das empresas e órgãos públicos na atualidade. Entretanto, ela apresenta um problema para a gestão: a tendência de que cada setor perca a "noção do todo", ou seja, que fique preocupada apenas com seus próprios problemas e objetivos.

Desta forma, cada departamento fica voltado para dentro, sem se comunicar com os demais departamentos. Os funcionários de cada setor só convivem com seus pares.

Isto gera uma dificuldade para que a organização como um todo trabalhe de modo coordenado, gerando sinergia. Deste modo, o gabarito é mesmo questão certa.

22. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013) Embora confira dinamicidade aos projetos de uma organização, o modelo de departamentalização matricial costuma gerar múltiplas subordinações e ambiguidade na definição de papeis e relações.

A estrutura matricial engloba dois tipos de estrutura em uma só. O objetivo é exatamente o de dar mais flexibilidade e integração às instituições, sejam elas privadas ou públicas. Nestas estruturas, os funcionários podem estar subordinados a dois ou mais chefes, pois ficam ligados aos seus departamentos funcionais e aos projetos ou programas que estejam alocados.

Entretanto, este tipo de estrutura também traz problemas. Um dos principais é a dificuldade de lidar com a autoridade dual, ou seja, com o fato de que dois chefes mandam na mesma pessoa. Isto gera ambiguidade de papeis (o empregado não sabe exatamente o que deve fazer ou quando) e pode ocasionar diversos conflitos. O gabarito é mesmo questão correta.

23. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013) A estruturação dos serviços de uma organização de forma eficiente implica adotar os mesmos critérios de agrupamento de funções para todas as unidades.

Não necessariamente. Uma organização pode e deve adequar sua estrutura para enfrentar seus desafios específicos. Se uma área demanda uma departamentalização por clientes, ela deve ser feita.

Isto não deve determinar, entretanto, que toda a instituição siga o mesmo modelo, pois criaria um "engessamento" desnecessário na organização. O gabarito é questão errada.

24. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012) O procedimento de descentralização está associado ao repasse de atribuições e responsabilidades a setor subordinado.

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

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

25. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012) A existência de duas linhas de comando, ou seja, de dois chefes aos quais os demais administradores devem se reportar, é característica da estrutura em linha e assessoria.

A existência de duas linhas de comando é característica da estrutura matricial, com sua autoridade dual. Neste tipo de estrutura, os funcionários respondem a dois ou mais chefes ao mesmo tempo.

Os cargos de assessoria, normalmente, estão "fora" da linha de comando e se reportam diretamente à cúpula da organização, como ocorre com as assessorias jurídicas, por exemplo. O gabarito é mesmo questão errada.

26. (CESPE – TJ-AC – ANALISTA – 2012) A descentralização da autoridade ocorre por meio do processo de delegação, com a transferência do poder de decisão para a execução de tarefas específicas.

A descentralização engloba necessariamente a delegação de poder. Assim, o chefe transfere para seus subordinados uma parcela de autoridade e de responsabilidade para que este possa executar melhor a sua atividade.

Isto favorece uma tomada de decisão mais rápida peça organização, pois o funcionário diretamente ligado ao problema estará responsável por resolver os mesmos. O gabarito é mesmo questão certa.

27. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2012) Na estruturação do Departamento de Polícia Federal, composto de

órgãos como as Diretorias Técnico-Científica, de Inteligência Policial, de Gestão de Pessoal e a de Administração e Logística Policial, entre outros, foi adotada a denominada departamentalização funcional.

Perfeito. Vejam que estes departamentos foram divididos de acordo com a especialização. Os funcionários trabalharão com pessoas que executam tarefas semelhantes. Este é o tipo de departamentalização mais comum no setor público, bem como na iniciativa privada. O gabarito é mesmo questão certa.

28. (CESPE – TRE-RJ – ANALISTA – 2012) A departamentalização, que consiste na divisão de tarefas em blocos, unidades ou áreas de trabalho, com base em critérios específicos, tem a finalidade de elevar a entropia do sistema organizacional.

Esta questão poderia ter sida "cravada" se o candidato conhecesse o conceito de entropia. A entropia significa a desorganização, a destruição. Este é um conceito da Teoria dos Sistemas.

Desta forma, a departamentalização não busca ampliar a entropia, mas reduzi-la nas instituições. A departamentalização busca dividir a empresa de modo que esta consiga alcançar seus objetivos desejados. O gabarito é questão errada.

29. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012) Considere que um diretor pretenda reestruturar a organização que dirige, de modo a conferir maior centralização à perícia da organização e a permitir maior rigor no controle das funções pela alta administração. Nessa situação, recomenda-se a adoção da departamentalização funcional.

Correto. Vejam que a organização busca maior centralização na execução da perícia da organização. No tipo de departamentalização funcional, todos os funcionários que executam esta tarefa estarão trabalhando no mesmo departamento.

Com isso, o controle da atuação destes profissionais deverá ser ampliado. Esta é exatamente uma das vantagens da adoção deste tipo de departamentalização. O gabarito é mesmo questão certa.

30. (CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012) Os problemas de controle na estrutura funcional podem decorrer do próprio sucesso da organização, resultado do aumento da complexidade interna

provocada pelo natural crescimento no conjunto de bens e (ou) serviços ofertados pela organização.

Beleza. A departamentalização funcional é adotada pela grande maioria das empresas e órgãos do setor público na época de sua criação. Com o crescimento da instituição, as desvantagens deste tipo de estrutura passam a ficar maiores do que as vantagens.

Assim, o próprio sucesso da instituição pode gerar a necessidade de que esta estrutura seja alterada. O gabarito é questão correta.

31. (CESPE – EBC – ANALISTA – 2011) O modelo matricial é um tipo de estrutura resultante da integração de dois tipos de organogramas: o modelo tradicional de estrutura funcional e o modelo de estrutura organizado por projeto.

A estrutura matricial é realmente uma "soma" de dois tipos de estrutura. Este modelo traz muito mais flexibilidade para a empresa e possibilita o melhor aproveitamento dos profissionais da empresa, bem como a coordenação entre os setores.

Este tipo de estrutura é conhecido por sua autoridade dual, com os funcionários podendo ter dois ou mais chefes. O gabarito é mesmo questão certa.

32. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011) Não há correlação entre a amplitude administrativa e a necessidade de delegação no âmbito de uma organização.

É exatamente o contrário. A amplitude administrativa ou de controle está relacionada com a quantidade de subordinados por chefe. Se a estrutura tem uma amplitude do controle grande, isto significa que o chefe tem muitos funcionários diretamente subordinados.

Assim, este caso normalmente pede um maior nível de delegação, pois o chefe terá maior dificuldade de tomar todas as decisões sem dividir a responsabilidade com alguns funcionários. O gabarito é mesmo questão errada.

33. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011) A realização de descentralização é mais recomendada em situações de certeza e estabilidade do que em momentos de incerteza e instabilidade.

Em situações de muita incerteza e instabilidade, os gestores costumam centralizar a gestão, e não descentralizar. Isto ocorre porque o administrador prefere nestes momentos mais críticos ter mais controle sobre as decisões e estratégias adotadas pelas instituições. Deste modo, o gabarito é mesmo questão certa.

34. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011) Caso opte por descentralizar, o administrador deve considerar o fato de essa decisão poder acarretar aproveitamento insuficiente dos especialistas da sua organização.

Isto realmente acontece. Quando o gestor descentraliza, ele passa a desempenhar mais o papel gerencial ou estratégico do que um papel operacional. Com isso, estes especialistas não irão utilizar estes conhecimentos, sendo mais voltados para os aspectos de gestão e coordenação de pessoas subordinadas. O gabarito é mesmo questão certa.

35. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com projetos específicos.

A estrutura matricial realmente se presta a empresas que lidam com projetos. Neste caso existe uma estrutura mista, em que existem os departamentos funcionais (por exemplo) e os gerentes de projeto, que selecionam pessoas de cada departamento para realizar o trabalho necessário.

Neste caso, cada funcionário pode ter dois ou mais chefes, dependendo de quantos projetos esteja envolvido. É o que chamamos de autoridade dual. O gabarito é questão correta.

36. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A organização estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima adota estrutura funcional.

Uma organização que é estruturada de forma simples e centraliza o poder em uma única pessoa adota uma **estrutura linear**, e não funcional. A estrutura funcional adota o que se pode chamar de especialização de funções.

Em empresas maiores que lidam com problemas mais complexos, é muito difícil uma pessoa conseguir administrar sozinha todos os aspectos necessários. Além disso, quanto menos rotineiro e estável o trabalho, mais

fica difícil para uma organização linear ter sucesso. O gabarito é questão errada.

37. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A departamentalização por produto permite uma visão única acerca da organização e o controle eficaz sobre seu conjunto.

Não existe uma visão única em uma empresa departamentalizada por produto! Neste caso, cada divisão da empresa fica focada em uma linha de produtos: bebidas energéticas, bebidas alcoólicas e refrigerantes, por exemplo.

Portanto, cada um destes setores (divisão de bebidas alcoólicas, por exemplo) teria autonomia para gerir seu próprio negócio e seus produtos.

Existem várias vantagens neste tipo de departamentalização (como um maior foco no produto, maior flexibilidade e autonomia das divisões para "tocar" seu próprio negócio, etc.), mas cada divisão acaba se preocupando com seus próprios problemas e não na organização como um todo. Desta forma, a questão está errada.

38. (CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO – 2010) Ao dar continuidade à reestruturação de um órgão público, o seu diretor pretende distribuir as competências internamente, ou seja, no âmbito do próprio órgão, a fim de tornar mais ágil e eficiente a prestação dos serviços e conseguir economia de escala na gestão dos custos operacionais e administrativos. De antemão, o diretor decidiu que, caso essa reestruturação não fosse bem sucedida, seria firmado contrato para transferir a outro ente público, fora de sua estrutura, a execução dos serviços prestados pelo órgão. A partir das informações apresentadas nessa situação hipotética, julgue o item que se segue. (ADAPTADA)

Considerando-se que o referido órgão público busca economia de escala, a centralização é contraindicada.

A centralização da prestação de um serviço em um só órgão levaria a uma economia de escala, e não o contrário! A economia de escala ocorre quando aumentamos a produção de algum bem ou serviço, mas os custos não aumentam na mesma proporção.

Desta forma, com este aumento de produção conseguimos reduzir o custo unitário médio destes bens ou serviços. O gabarito é questão incorreta.

39. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010) A escolha das tarefas que são atribuídas às unidades administrativas baseia-se nos critérios de departamentalização, ou seja, na especialização dos blocos de trabalho de uma organização. Nesse contexto, as organizações estruturadas no modelo de projetos delegam grande autoridade e responsabilidade aos gerentes.

Perfeito. As organizações estruturadas em projetos delegam mais responsabilidades aos gestores do que as organizações estruturadas de modo funcional (tradicional). Normalmente a estrutura utilizada por estas organizações é a matricial (ou mista) ou a adhocracia, onde são agrupados funcionários de várias áreas da empresa de modo que possam gerir um projeto por um tempo determinado.

Estas formas realmente dão mais flexibilidade ao gestor para se adequar às necessidades dos projetos. O gabarito é questão correta.

40. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010) A estrutura de uma organização divide-se em formal e informal. A estrutura informal é composta pela rede de relações sociais e pessoais com ênfase em termos de autoridades e responsabilidades. A formal é deliberadamente planejada e, em alguns aspectos, apresentada pelo organograma.

Esta questão é bem polêmica, pois a maioria dos autores considera "ênfase em termos de autoridade e responsabilidade" como relativa à estrutura formal, e não à informal. Entretanto, existem autores menos conhecidos, como Grosser[34], por exemplo, que defendem a existência de Redes Sociais de Comunicação Informal.

Dentre estas redes, tem-se a "rede de autoridade" - comunicações relativas à autoridade e à responsabilidade entre os membros da organização! Outras redes seriam as redes sociais (para assuntos de fora do trabalho) e as redes de experts (para assuntos técnicos e científicos).

A banca não mudou seu entendimento de que a frase está correta, então fiquem de olho quando uma afirmação desta for pedida, ok? Eu concordo que a frase é polêmica, mas não adianta discutir com o CESPE! O gabarito da banca é questão correta.

41. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010) Organizações horizontais e não burocráticas se utilizam, mais comumente, de uma estrutura linear, basicamente caracterizada por

[34] (Grosser, 1991)

flexibilidade estrutural, favorecimento do trabalho em equipes de cooperação e descentralização de autoridade/responsabilidade.

A frase está quase toda correta, porém as organizações não burocráticas **não** se utilizam de uma estrutura linear, e sim de estruturas fluidas e mutáveis, baseadas mais na informalidade do que na formalidade. A fonte de autoridade não reside na posição hierárquica, mas no conhecimento que os profissionais detêm. O gabarito é questão incorreta.

42. (CESPE – ABIN / OFICIAL TÉCNICO – 2010) Entre os critérios de departamentalização, inclui-se o funcional, organizado por tarefas independentes e orientadas para um objetivo geral.

O erro da questão é o seguinte: neste tipo de departamentalização, os setores não são organizados por tarefas independentes, mas sim interdependentes, ou seja, dependem umas das outras.

Sem que o trabalho tenha sido bem feito em um setor, os demais não terão como desempenhar bem suas funções. O gabarito é questão incorreta.

43. (CESPE – ABIN / OFICIAL TÉCNICO – 2010) 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.

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

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

(CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010) Jetro, sogro de Moisés, ao vê-lo atender ao povo e resolver cada problema apresentado, admoestou-o. Não é bom o que fazes. Sem dúvida, desfalecerás assim tu, como este povo que está contigo: pois isto é pesado demais para ti; tu não o podes fazer assim sozinho. Ouve, pois, minhas palavras. Eu te aconselharei, e Deus esteja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as suas causas,

ensina-lhes os estatutos e as leis, e faz-lhes saber o caminho em que devem andar, e a obra que devem saber. Procura entre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobre eles, por chefes de 1.000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que julguem este povo em todo o tempo. Toda causa grave, tra-la-ão a ti, mas toda causa pequena, eles mesmos a julgarão. Será, assim, mais fácil para ti, e eles levarão a carga contigo. Se isto fizeres, e assim Deus te mandar, poderás então suportar; e assim, também, todo este povo tornará em paz ao seu lugar.

Texto bíblico do Êxodo. In: Idalberto Chiavenato. Teoria geral da administração. v. 1, 5.ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 46 (com adaptações).

Com base no texto acima, julgue os itens que se seguem.

44. Jetro propôs a Moisés delegar poderes ao povo.

Bom, delegar é exatamente isto: transferir autoridade e responsabilidade[35]. O objetivo é exatamente liberar Moisés para somente se preocupar com as decisões mais importantes.

O único ponto que deixa alguma dúvida é que no texto está escrito que "procura entre o povo homens capazes, tementes a Deus", o que parece indicar que Moisés não delegaria ao povo como um todo, e sim somente aos homens que creiam em Deus, deixando a questão passível de recurso.

Porém, a banca não mudou seu entendimento. O gabarito é questão correta.

45. A ordem hierárquica formada prevê um organograma composto, sequenciamente, por chefes de 10, chefes de 50, chefes de 100 e, na base, chefes de 1.000.

Prestem atenção na pegadinha, pois a ordem está invertida. Moisés teria em seu comando chefes de 1000, seguido de chefes de 100 e chefes de 10. Ou seja, na base teriam chefes de 10, e não o contrário.

Quanto mais alto na hierarquia o indivíduo se encontra, mais pessoas estarão sobre sua coordenação! O gabarito é questão incorreta.

[35] (Sobral & Peci, 2008)

46. Em um organograma montado de acordo com os dados do texto, Jetro teria um cargo de assessor ou conselheiro.

Exato, Jetro está exatamente exercendo o "cargo" ou função de assessor. Questão tranquila. O gabarito é questão correta.

47. No sistema delineado no texto, todas as causas complexas serão resolvidas pelos chefes de 1.000.

Toda questão complexa será decidida por Moisés, e não pelos chefes de 1000. Percebam no texto: "Toda causa grave, tra-la-ão a ti, mas toda causa pequena, eles mesmos a julgarão." O gabarito é questão incorreta.

48. No momento em que Moisés atenda a Jetro, cria-se uma cadeia escalar nessa organização.

Cadeia escalar é a linha de autoridade que liga o nível mais alto na hierarquia ao nível mais baixo. É exatamente isto que Jetro propõe que Moisés adote. O Presidente comanda os diretores, que comandam os gerentes, etc. O gabarito é questão correta.

49. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Chefias generalistas, estabilidade e constância nas relações são características próprias da estrutura organizacional linear.

Na estrutura linear (ou militar) não existe a especialização por funções, pois a autoridade é mantida por um único chefe. Desta forma, esta pessoa deve ser generalista, pois lidará com problemas de diversas áreas.

A estabilidade é uma necessidade para este tipo de estrutura funcionar, pois seria extremamente difícil uma só pessoa administrar uma organização em um ambiente de muitas mudanças. O gabarito é questão correta.

50. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A departamentalização funcional é adequada para o desenvolvimento de atividades continuadas e rotineiras em que sejam utilizados recursos especializados.

A departamentalização funcional é realmente mais indicada para empresas que atuem em setores mais estáveis. Este tipo de

departamentalização gera uma situação onde os especialistas de cada área convivem entre si, aumentando a troca de informação entre estes profissionais, mas gera também uma dificuldade na coordenação interdepartamental.

Portanto, neste tipo de departamentalização, os órgãos têm dificuldade de trocar informações e é comum buscarem objetivos que não são consistentes. A área financeira pode buscar reduzir custos ao mesmo tempo em que a área de marketing está querendo aumentar os investimentos em propaganda. O gabarito é questão correta.

51. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A departamentalização por processos favorece a rápida adaptação da empresa às mudanças organizacionais.

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[36].

De acordo com Cury[37], nesta configuração, a organização pode tardar a focar em seus objetivos gerais, pois pode ficar mais preocupada com o "como fazer" do que em "o que devem fazer".

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

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

52. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) De acordo com um dos princípios da departamentalização, as atividades de controle devem estar separadas das que serão objeto de controle.

Esta separação entre o controlador e o controlado é muito importante. Desta forma, deve-se evitar juntar no mesmo setor pessoas que irão fiscalizar o trabalho de outras. Imagine se você estiver na

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

[37] (Cury, 2007)

atribuição de fiscalizar seu próprio trabalho ou o trabalho de um companheiro de sala. Será difícil agir com imparcialidade, não é verdade?

De acordo com Cury[38], se uma atividade se destina a controlar outra, deve-se subordiná-las a chefias diferentes.

Desta forma, um dos princípios da departamentalização é a separação entre as atividades de controle e as atividades que serão controladas. O gabarito é questão correta.

53. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A departamentalização por clientes atende de forma mais apropriada a organização cujos objetivos principais sejam o lucro e a produtividade.

A departamentalização por clientes não gera um enfoque em produtividade. Quando uma empresa adota este tipo de departamentalização está preocupada em analisar e buscar corresponder às expectativas dos clientes.

Ou seja, a preocupação está na compreensão e no atendimento dos desejos dos clientes, de forma a ganhar competitividade. Não existe neste modelo uma preocupação grande em melhorar a produtividade. Portanto, a questão está incorreta.

54. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) O enfraquecimento da especialização constitui uma desvantagem da departamentalização geográfica.

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? Assim sendo, a questão está correta.

[38] (Cury, 2007)

55. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2009) Entre as classificações mecanicistas e orgânicas, as repartições públicas são enquadradas nesta última.

As repartições públicas são exemplos de organizações no modelo mecanicista, e não do modelo orgânico. São altamente hierarquizadas, com comunicações formais e com seu funcionamento regrado por inúmeras regras e leis que dão pouca autonomia aos seus gestores.

Desta maneira, o gabarito é questão errada.

Lista de Questões Trabalhadas na Aula.

1. (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.

2. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017) Pessoas agrupadas em departamentos com base em produto comum, programa ou região geográfica é exemplo de departamentalização por abordagem matricial.

3. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017) Em termos de amplitude administrativa, uma estrutura alta se refere à amplitude estreita e elevado número de níveis hierárquicos.

4. (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.

5. (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.

6. (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.

7. (CESPE – MPOG – ANALISTA – 2015) Por serem criadas e estruturadas mediante leis e decretos, estruturas organizacionais públicas são imunes à formação de organizações informais.

8. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014) O principal propósito da estrutura organizacional consiste em alocar esforços para a execução de tarefas.

9. (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.

10. (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.

11. (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.

12. (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.

13. (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.

14. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013) Na administração pública, a estrutura informal facilita a comunicação entre chefia e subordinados, proporcionando maior rapidez e controle dos processos.

15. (CESPE – MPU – TÉCNICO – 2013) A amplitude de controle em uma organização deve ser reduzida nos casos em que o trabalho seja rotineiro, os subordinados, altamente treinados, o administrador, altamente capacitado, os cargos, similares e as medidas de desempenho, comparáveis.

16. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013) Na gestão pública, a estrutura organizacional refere-se à estruturação legal dos órgãos que irão desempenhar as funções por intermédio dos agentes públicos.

17. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) O organograma é a representação gráfica ideal das atividades de pessoas envolvidas na execução de um processo passo a passo.

18. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013) A departamentalização por produto dificulta a avaliação, realizada pela gerência, do desempenho da unidade de trabalho, devido à separação das diferentes divisões dos produtos.

19. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013) A departamentalização funcional organiza o trabalho e os funcionários em áreas de especialização distintas.

20. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) Uma organização de produção de softwares que possua órgãos especializados como os de recursos humanos, o financeiro e o da produção, e que atenda a cada cliente de maneira específica, conforme a demanda, segue uma estrutura matricial.

21. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013) Em geral, a empresa que se pauta na estrutura funcional apresenta modelo organizacional que exige um árduo esforço para sinergia interdepartamental. Essa estrutura torna a empresa menos flexível em processos de adaptação às mudanças externas.

22. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013) Embora confira dinamicidade aos projetos de uma organização, o modelo de departamentalização matricial costuma gerar múltiplas subordinações e ambiguidade na definição de papeis e relações.

23. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013) A estruturação dos serviços de uma organização de forma eficiente implica adotar os mesmos critérios de agrupamento de funções para todas as unidades.

24. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012) O procedimento de descentralização está associado ao repasse de atribuições e responsabilidades a setor subordinado.

25. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012) A existência de duas linhas de comando, ou seja, de dois chefes aos quais os demais administradores devem se reportar, é característica da estrutura em linha e assessoria.

26. (CESPE – TJ-AC – ANALISTA – 2012) A descentralização da autoridade ocorre por meio do processo de delegação, com a

transferência do poder de decisão para a execução de tarefas específicas.

27. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2012) Na estruturação do Departamento de Polícia Federal, composto de órgãos como as Diretorias Técnico-Científica, de Inteligência Policial, de Gestão de Pessoal e a de Administração e Logística Policial, entre outros, foi adotada a denominada departamentalização funcional.

28. (CESPE – TRE-RJ – ANALISTA – 2012) A departamentalização, que consiste na divisão de tarefas em blocos, unidades ou áreas de trabalho, com base em critérios específicos, tem a finalidade de elevar a entropia do sistema organizacional.

29. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012) Considere que um diretor pretenda reestruturar a organização que dirige, de modo a conferir maior centralização à perícia da organização e a permitir maior rigor no controle das funções pela alta administração. Nessa situação, recomenda-se a adoção da departamentalização funcional.

30. (CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012) Os problemas de controle na estrutura funcional podem decorrer do próprio sucesso da organização, resultado do aumento da complexidade interna provocada pelo natural crescimento no conjunto de bens e (ou) serviços ofertados pela organização.

31. (CESPE – EBC – ANALISTA – 2011) O modelo matricial é um tipo de estrutura resultante da integração de dois tipos de organogramas: o modelo tradicional de estrutura funcional e o modelo de estrutura organizado por projeto.

32. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011) Não há correlação entre a amplitude administrativa e a necessidade de delegação no âmbito de uma organização.

33. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011) A realização de descentralização é mais recomendada em situações de certeza e estabilidade do que em momentos de incerteza e instabilidade.

34. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011) Caso opte por descentralizar, o administrador deve considerar o fato de essa decisão poder acarretar aproveitamento insuficiente dos especialistas da sua organização.

35. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com projetos específicos.

36. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A organização estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima adota estrutura funcional.

37. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A departamentalização por produto permite uma visão única acerca da organização e o controle eficaz sobre seu conjunto.

38. (CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO – 2010) Ao dar continuidade à reestruturação de um órgão público, o seu diretor pretende distribuir as competências internamente, ou seja, no âmbito do próprio órgão, a fim de tornar mais ágil e eficiente a prestação dos serviços e conseguir economia de escala na gestão dos custos operacionais e administrativos. De antemão, o diretor decidiu que, caso essa reestruturação não fosse bem sucedida, seria firmado contrato para transferir a outro ente público, fora de sua estrutura, a execução dos serviços prestados pelo órgão. A partir das informações apresentadas nessa situação hipotética, julgue o item que se segue. (ADAPTADA)

Considerando-se que o referido órgão público busca economia de escala, a centralização é contraindicada.

39. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010) A escolha das tarefas que são atribuídas às unidades administrativas baseia-se nos critérios de departamentalização, ou seja, na especialização dos blocos de trabalho de uma organização. Nesse contexto, as organizações estruturadas no modelo de projetos delegam grande autoridade e responsabilidade aos gerentes.

40. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010) A estrutura de uma organização divide-se em formal e informal. A estrutura informal é composta pela rede de relações sociais e pessoais com ênfase em termos de autoridades e responsabilidades. A formal é deliberadamente planejada e, em alguns aspectos, apresentada pelo organograma.

41. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010) Organizações horizontais e não burocráticas se utilizam, mais comumente, de uma estrutura linear, basicamente caracterizada por flexibilidade estrutural, favorecimento do trabalho em equipes de cooperação e descentralização de autoridade/responsabilidade.

42. (CESPE – ABIN / OFICIAL TÉCNICO – 2010) Entre os critérios de departamentalização, inclui-se o funcional, organizado por tarefas independentes e orientadas para um objetivo geral.

43. (CESPE – ABIN / OFICIAL TÉCNICO – 2010) 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.

(CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010) Jetro, sogro de Moisés, ao vê-lo atender ao povo e resolver cada problema apresentado, admoestou-o. Não é bom o que fazes. Sem dúvida, desfalecerás assim tu, como este povo que está contigo: pois isto é pesado demais para ti; tu não o podes fazer assim sozinho. Ouve, pois, minhas palavras. Eu te aconselharei, e Deus esteja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as suas causas, ensina-lhes os estatutos e as leis, e faz-lhes saber o caminho em que devem andar, e a obra que devem saber. Procura entre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobre eles, por chefes de 1.000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que julguem este povo em todo o tempo. Toda causa grave, tra-la-ão a ti, mas toda causa pequena, eles mesmos a julgarão. Será, assim, mais fácil para ti, e eles levarão a carga contigo. Se isto fizeres, e assim Deus te mandar, poderás então suportar; e assim, também, todo este povo tornará em paz ao seu lugar.

> Texto bíblico do Êxodo. In: Idalberto Chiavenato. Teoria geral da administração. v. 1, 5.ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 46 (com adaptações).

Com base no texto acima, julgue os itens que se seguem.

44. Jetro propôs a Moisés delegar poderes ao povo.

45. A ordem hierárquica formada prevê um organograma composto, sequenciamente, por chefes de 10, chefes de 50, chefes de 100 e, na base, chefes de 1.000.

46. Em um organograma montado de acordo com os dados do texto, Jetro teria um cargo de assessor ou conselheiro.

47. No sistema delineado no texto, todas as causas complexas serão resolvidas pelos chefes de 1.000.

48. No momento em que Moisés atenda a Jetro, cria-se uma cadeia escalar nessa organização.

49. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) Chefias generalistas, estabilidade e constância nas relações são características próprias da estrutura organizacional linear.

50. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A departamentalização funcional é adequada para o desenvolvimento de atividades continuadas e rotineiras em que sejam utilizados recursos especializados.

51. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A departamentalização por processos favorece a rápida adaptação da empresa às mudanças organizacionais.

52. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) De acordo com um dos princípios da departamentalização, as atividades de controle devem estar separadas das que serão objeto de controle.

53. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) A departamentalização por clientes atende de forma mais apropriada a organização cujos objetivos principais sejam o lucro e a produtividade.

54. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010) O enfraquecimento da especialização constitui uma desvantagem da departamentalização geográfica.

55. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2009) Entre as classificações mecanicistas e orgânicas, as repartições públicas são enquadradas nesta última.

Gabarito

1. C
2. E
3. C
4. E
5. C
6. E
7. E
8. E
9. C
10. E
11. C
12. E
13. E
14. E
15. E
16. C
17. E
18. E
19. C
20. C
21. C
22. C
23. E
24. C
25. E
26. C
27. C
28. E
29. C
30. C
31. C
32. E
33. E
34. C
35. C
36. E
37. E
38. E
39. C
40. C
41. E
42. E
43. C
44. C
45. E
46. C
47. E
48. C
49. C
50. C
51. E
52. C
53. E
54. C
55. E

Bibliografia

Andrade, R., & Amboni, N. (2011). *Fundamentos de administração para cursos de gestão.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública* (2° ed.). 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.

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.