

Aula 04

*MP-SC (Auxiliar do Ministério Público)
Noções de Administração - 2022
(Pós-Edital)*

Autor:
Stefan Fantini

02 de Abril de 2022

**AULA 04 – FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO. CRITÉRIOS DE
DEPARTAMENTALIZAÇÃO: FUNCIONAL, TERRITORIAL OU GEOGRÁFICO, POR
PRODUTO, POR CLIENTE, POR PROCESSO, UNIDADE DE NEGÓCIO, PROJETOS.
ESTRUTURA FUNCIONAL E ESTRUTURA MATRICIAL. CONDICIONANTES DA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.**

Sumário

Função Organização	6
1 - Componentes da Função Organização	7
2 - Abrangência da Função Organização.....	7
Estrutura Organizacional.....	9
1 - Elementos da Estrutura Organizacional.....	11
1.1 - Especialização do Trabalho	12
1.2 - Departamentalização	14
Departamentalização Funcional	15
Departamentalização por Produto (ou por Serviços)	18
Departamentalização por Cliente (Departamentalização por Clientela)	24
Departamentalização por Processo (Departamentalização por Fase do Processo)	26
Departamentalização por Projetos.....	29
Departamentalização Territorial (Departamentalização Geográfica)	32
Departamentalização Híbrida (Departamentalização Mista)	34
Departamentalização por Matriz (Departamentalização Matricial ou “em Grade”).....	35
1.3 – Cadeia de Comando	40
1.4 – Amplitude de Controle	42



1.5 – Centralização e Descentralização	45
Descentralização x Delegação x Desconcentração	48
1.6 – Formalização	53
2 - Tipos de Estrutura Organizacional	54
2.1 – Estrutura Organizacional x Departamentalização	54
Organograma	54
2.2 – Organização Formal x Organização Informal	55
2.3 – Diferenciação e Integração	56
2.4 – Organização Mecanicista x Organização Orgânica	57
2.5 – Tipos de Estrutura Organizacional (Desenho Estrutural) – Estruturas Tradicionais e Contemporâneas	59
Organização Simples (Estrutura Simples)	59
Organização Linear (Estrutura Linear)	60
Organização Funcional (Estrutura Funcional)	62
Organização Linha-staff (Estrutura Linha-staff)	64
Organização Divisional (Estrutura Divisional)	67
Organização Matricial (Estrutura Matricial ou “em grade”).....	70
Organização Adhocrática (Estrutura temporária)	72
Organização Burocrática (Estrutura Burocrática).....	73
Organização em Rede (Estrutura em Rede)	84
Organização Virtual (Estrutura Virtual)	86
Organização sem Fronteiras (Estrutura sem Fronteiras).....	88
Organização de Equipe (Estrutura de Equipe)	88
2.6 – Estruturas Organizacionais de Mintzberg	88
Considerações Finais.....	96



Resumo Estratégico	97
Questões Comentadas	104
Lista de Questões	134
Gabarito	150



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

“Função Organização. Critérios de departamentalização: funcional, territorial ou geográfico, por produto, por cliente, por processo, unidade de negócio, projetos. Estrutura funcional e estrutura matricial. Condicionantes da estrutura organizacional”

Preparados? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊



FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO

Nessa aula estudaremos sobre uma das quatro funções administrativas que compõe o processo administrativo: a **função organização**.

Antes de tudo, é importante que você se recorde que, no âmbito da administração, a palavra “**organização**” é vista, principalmente, sob 02 ângulos diferentes (em outras palavras, possui **02 significados diferentes**):

- 1- Organização, enquanto **Entidade Estruturada**: Conjunto de pessoas e recursos, que trabalham juntos para alcançarem objetivos comuns.
- 2- Organização, enquanto **Função Administrativa**: É uma das funções administrativas que integram o processo organizacional (processo administrativo). É sobre ela que iremos estudar na aula de hoje. Vejamos algumas das ações que são desenvolvidas nessa função:

Organização

- Dividir o trabalho e **atribuir as responsabilidades** para a realização do trabalho.
- **Estabelecer os meios** e os **recursos necessários** para se alcançar o objetivo proposto pelo planejamento.
- Está relacionada à **alocação de recursos** para as equipes e departamentos e à **atribuição (distribuição) de tarefas**.

Vale lembrar que a palavra organização também tem um terceiro significado, qual seja:

- 3- Organização, no sentido de **Ordem**: Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Trata-se da ordem material e humana. Por exemplo: você arruma seu guarda-roupas para deixá-lo em ordem, isto é, para que ele fique organizado.

Ao longo dessa aula, buscarei, sempre que possível, utilizar o termo “empresa” ou “companhia” para me referir à “organização enquanto entidade estruturada”, no intuito de não causar confusões entre os termos.

Contudo, é necessário que você (especialmente na hora da prova) sempre observe atentamente o contexto que a palavra “organização” está inserida, para compreender corretamente o seu sentido.



1 - Componentes da Função Organização

De acordo com Chiavenato¹, a **função organização** envolve quatro **componentes básicos**:

Tarefas: As tarefas são o resultado da **divisão do trabalho** dentro da empresa. O trabalho realizado dentro da companhia é fragmentado em atividades e funções. Essas **funções**, por sua vez, são **subdivididas em tarefas**. Todo esse processo gera **especialização** para as áreas, funções e pessoas.

Pessoas: Cada uma das pessoas da empresa é **designada para ocupar um cargo** dentro da **organização formal**. Este cargo representa uma **parte específica do trabalho “global”**. As pessoas são escolhidas de acordo com suas aptidões, habilidades, etc.

Órgãos: As tarefas e as pessoas da organização **são agrupadas em órgãos** (departamentos, áreas, divisões, unidades, etc.). Esses órgãos podem ser organizados em **níveis hierárquicos** ou em **áreas de atividades**.

Relações: Tratam-se dos **relacionamentos** dentro da empresa. De início, o foco eram apenas as relações “internas” da empresa; posteriormente, a preocupação também se estendeu para os aspectos externos (de “fora” da empresa). Nesse sentido, envolvem as relações entre: **os órgãos** da empresa; as **pessoas** e os seus **trabalhos**; a **empresa** e seus **clientes**; e a **empresa** e seus **fornecedores**.

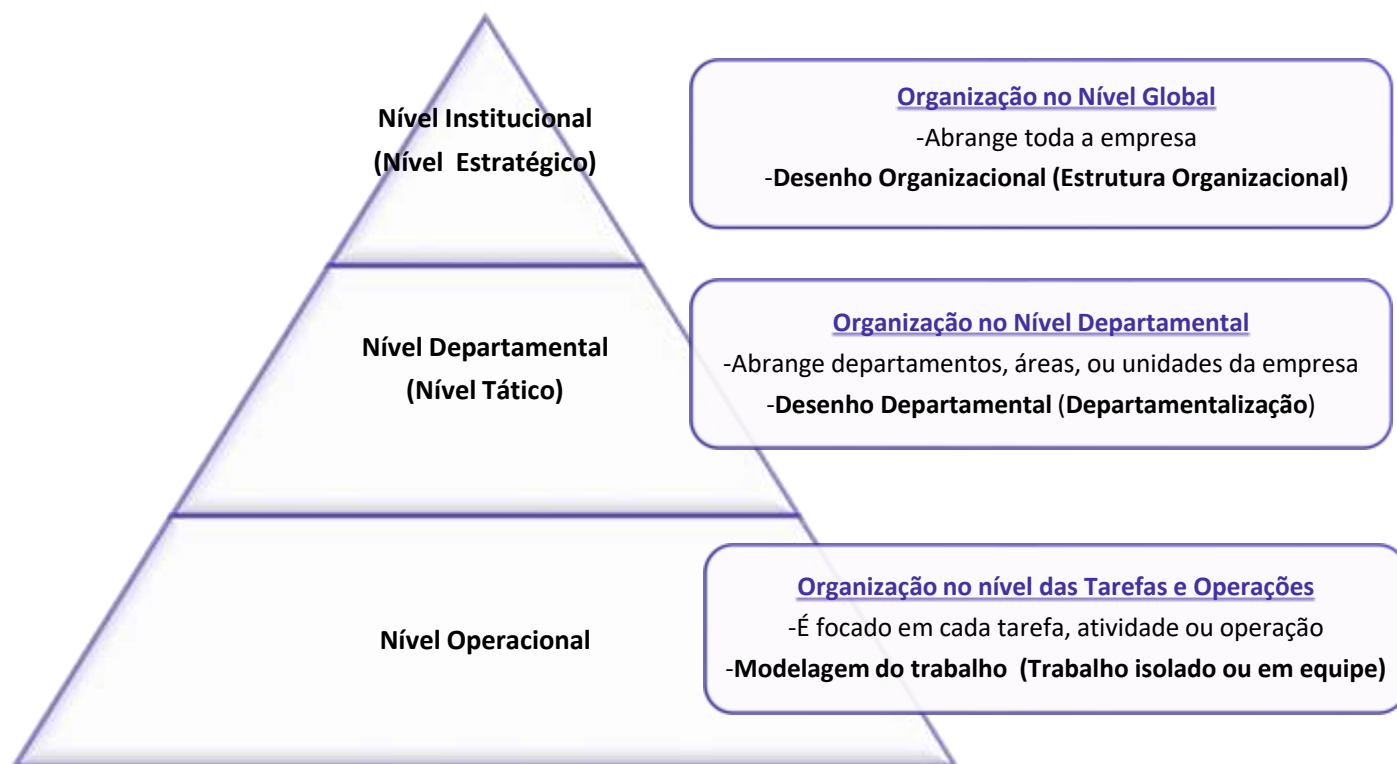
2 - Abrangência da Função Organização

A função organização está presente nos três níveis organizacionais (Institucional, Departamental e Operacional). Nesse sentido, Chiavenato² explica que a função organização se desdobra nos três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional):

¹CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 215-216.

²CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 215-216.





(CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2016)

Estabelecer responsabilidades pela execução das tarefas, distribuir tarefas entre as várias unidades organizacionais e alocar recursos para o funcionamento da organização caracterizam ações da função organização.

Comentários:

Perfeito! As ações relacionadas à atribuição de responsabilidades, alocação de recursos, divisão de trabalho e atribuição de funções, correspondem à função administrativa chamada **organização**.

Gabarito: correta.

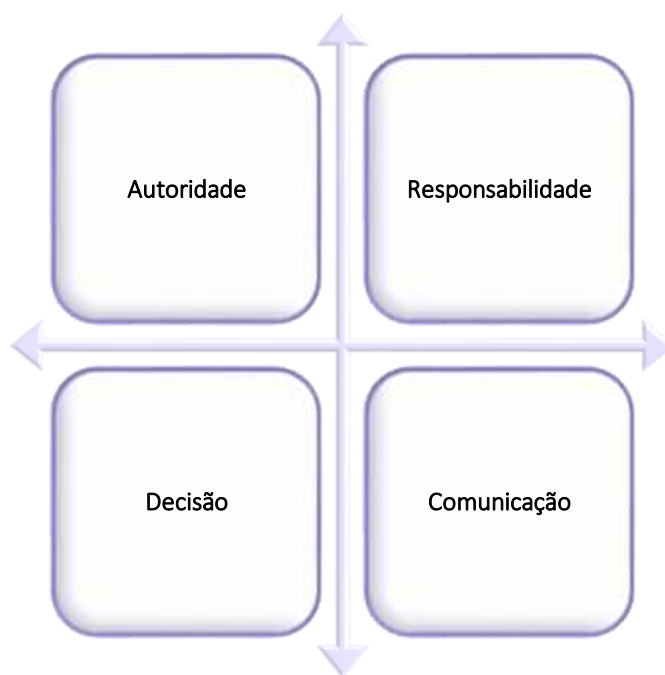


ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional decorre das decisões tomadas pela alta cúpula da companhia (nível estratégico). Ela representa a forma como a **empresa está organizada** estruturalmente. Ou seja, a estrutura organizacional define de que forma o trabalho será dividido entre as áreas, departamentos e unidades; estabelece a alocação dos recursos; indica o que as pessoas devem e não devem fazer (por meio das descrições dos cargos e rotinas de trabalho); define a estrutura hierárquica; indica de que forma os órgãos internos irão se integrar e inter-relacionar; etc.

Em outras palavras, ela envolve tanto a definição da **estrutura básica** da empresa, bem como de que maneira as **tarefas serão divididas e distribuídas** entre os departamentos, áreas, unidades e cargos.

A estrutura organizacional é o alicerce de sustentação e funcionamento de toda a empresa e inclui **04 sistemas**: **Autoridade**, **Responsabilidade**, **Decisão** e **Comunicação**. Esses quatro sistemas devem ser considerados quando do delineamento da estrutura organizacional.



Já os **Fatores Condicionantes** da Estrutura Organizacional, ou seja, os fatores que condicionam e interferem no funcionamento da estrutura organizacional, são os seguintes:

Fator Humano: Toda organização tem, fundamentalmente, o **fator humano** como **força motriz** para alcançar seus objetivos.

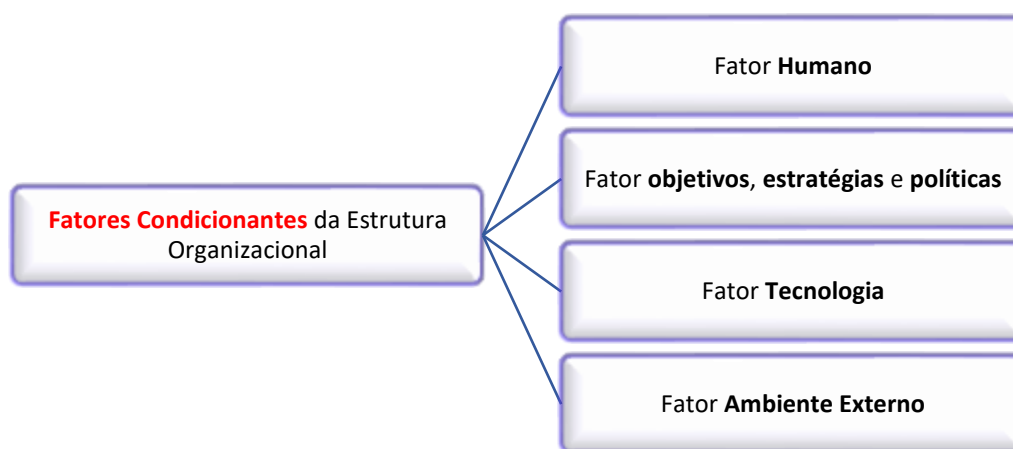
Fator sistemas de objetivos, estratégias e políticas da empresa: O **objetivo** é a situação (o “alvo”) que se pretende alcançar; a **estratégia** é o “caminho” para se alcançar esse objetivo; e a **política** é responsável por orientar a tomada de decisões. Esses fatores também têm



bastante influência na estrutura organizacional, uma vez que, quando todos esses aspectos estão **claros** e **bem definidos**, torna-se mais fácil “organizar”. Para alcançar seus objetivos, a empresa deve traçar estratégias sólidas.

Fator Tecnologia: No atual mundo em que vivemos, competitivo e dinâmico, a **tecnologia é um fator essencial**. A empresa deve estar sempre em busca de se renovar no quesito tecnologia, sob pena de perder mercado para a concorrência.

Fator ambiente externo da empresa: A comunicação entre a **empresa e o ambiente externo** é um fator fundamental para o **desenvolvimento** da empresa. A interação e as mudanças entre a empresa e seu ambiente externo devem ser avaliadas continuamente.



(FEPESE – UFS – Assistente em Administração – 2018 - ADAPTADA)

São componentes da Estrutura Organizacional os seguintes sistemas, EXCETO:

- a) Sistema de responsabilidade
- b) Sistema de autoridade
- c) Sistema informal
- d) Sistema de comunicação
- e) Sistema de tomada de decisão

Comentários:



A estrutura organizacional inclui 04 sistemas: **Autoridade, Responsabilidade, Decisão e Comunicação.**

O gabarito é a letra C.

1 - Elementos da Estrutura Organizacional

Conforme vimos, a estrutura organizacional é responsável por definir como as tarefas serão formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Nesse sentido, Robbins³ destaca que, quando da definição a estrutura organizacional, devem ser levados em consideração **06 elementos básicos**:

Especialização do Trabalho (Divisão do Trabalho): Indica até que ponto as atividades podem ser **divididas** em tarefas separadas.

Departamentalização: Indica qual é a **base para o agrupamento** de tarefas.

Cadeia de Comando (Hierarquia de Autoridade): Indica a **“quem”** os indivíduos (ou grupos) devem se reportar.

Amplitude de Controle: Indica **quantas pessoas** cada executivo **pode dirigir** de forma eficaz e eficiente.

Centralização e Descentralização: Indica **“onde”** fica a **autoridade** no processo decisório.

Formalização: Indica até que ponto existirá **regras e regulamentos** para dirigir e coordenar os funcionários e os executivos.

Estudaremos cada um desses elementos a seguir.



(CESPE – INMETRO – Analista Executivo - ADAPTADA)

Entre os elementos que devem ser observados no projeto de uma estrutura organizacional, incluem-se: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização e descentralização; e formalização.

³ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2015, pp. 350-356.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, os 06 elementos básicos que devem ser observados quando da definição da estrutura organizacional.

Gabarito: correta.

(FGV – IBGE – Agente Censitário - 2017)

O processo de organização segue alguns princípios básicos e exige que se tomem decisões acerca de certos elementos, entre eles:

- a) especialização do trabalho e amplitude de controle;
- b) missão e visão organizacionais;
- c) cultura organizacional e sistemas de gestão;
- d) divisão de tarefas e definição de metas;
- e) estrutura e estratégia organizacionais.

Comentários:

Os 06 elementos básicos que devem ser considerados quando da definição da estrutura organizacional são: **Especialização do Trabalho**, Departamentalização, Cadeia de Comando, **Amplitude de Controle**, Centralização/Descentralização e Formalização.

O gabarito é a letra A.

1.1 - Especialização do Trabalho

A **especialização** consiste em pegar um trabalho “global” e dividi-lo em várias “partes”.

Por exemplo: pense em uma fábrica de automóveis. Ao invés de um operário montar o carro inteiro, cada operário irá se especializar apenas em uma tarefa. Assim, o “operário A” irá se especializar apenas em instalar a porta traseira do carro; por sua vez, o “operário B” será especialista em instalar os vidros dianteiros; etc.

A **especialização do trabalho** se refere ao **grau em que as atividades podem ser subdivididas em tarefas isoladas**.

A especialização do funcionário e a divisão do trabalho resultam em tarefas mais “simples”, que podem ser mais facilmente ensinadas e aumentam a **padronização** e a **uniformidade** do trabalho



executado pelo operário. Além disso, a repetição da tarefa melhora a habilidade do funcionário para a execução daquela tarefa.

Portanto, a especialização do trabalho aumenta a **eficiência** e a **produtividade**.

Contudo, essa “**superespecialização**”, muitas vezes, **torna o trabalho “chato”**. O operário fica “entediado”, cansado, estressado e não trabalha com satisfação. Isso faz com que a produtividade e a qualidade diminuam. Nesse momento, surgem as chamadas “**deseconomias humanas**” decorrentes da especialização.



Em regra, a **especialização** do trabalho **aumenta a produtividade e eficiência**. Contudo, chega um ponto em que a trabalho executado pelo operário se torna **extremamente especializado**, gerando as “**deseconomias humanas**”.

Portanto, deve-se encontrar o “ponto certo” de especialização do trabalho (ou seja, o ponto máximo que o trabalho pode ser dividido e especializado sem gerar deseconomias humanas).

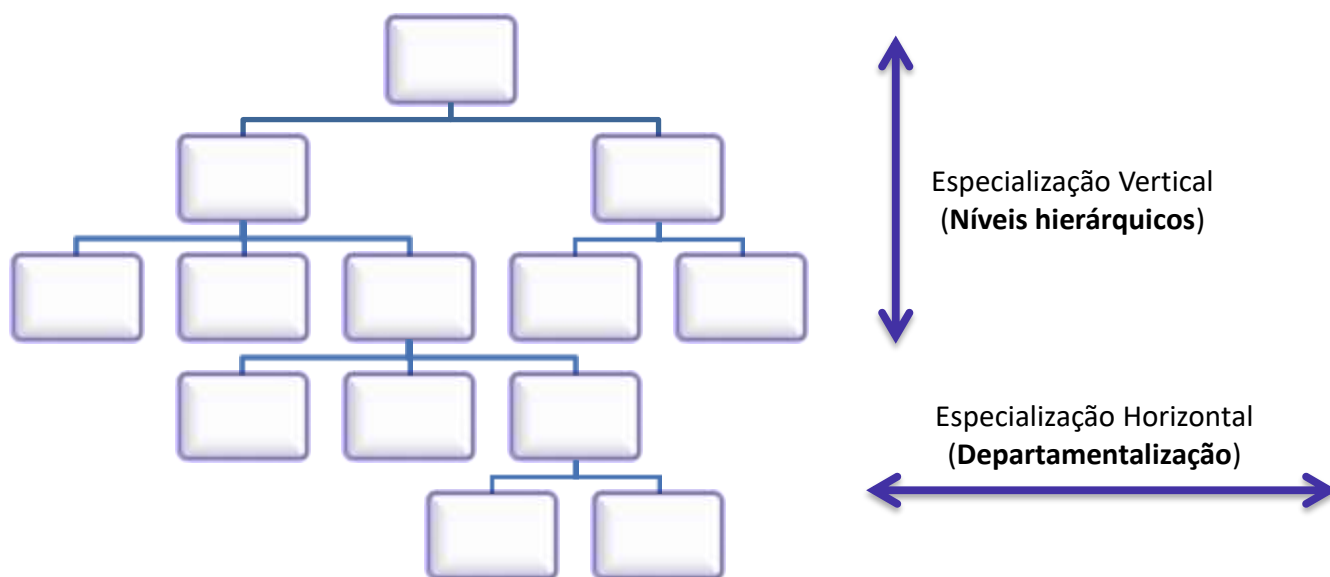
Por fim, vale destacar que essa especialização pode ocorrer tanto em “pessoas” (conforme acabamos de estudar), quanto em “áreas”.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) ensina que a **especialização** (ou **diferenciação**) pode ser dar em duas direções diferentes: **horizontal** e **vertical**.

Especialização vertical: Trata-se do desdobramento em **níveis hierárquicos**, através da criação de mais níveis de autoridade.

Especialização horizontal: Se refere ao desdobramento em departamentos ou divisões, através da **departamentalização**. Acontece quando é necessária, dentro de um mesmo nível hierárquico, a criação de mais unidades organizacionais (departamentos, áreas) especializadas em determinada atividade.





1.2 - Departamentalização

Após dividir o trabalho (por meio da especialização), é hora de **agrupar as atividades** para que as tarefas possam ser devidamente coordenadas. É aí que entra a departamentalização, a qual pode ser conceituada como o **agrupamento de atividades** “homogêneas” e dos respectivos **recursos** (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais), em **unidades organizacionais**. Trata-se do “grau” em que as atividades do trabalho são agrupadas e coordenadas.

Chiavenato⁴ explica que, “na medida em que ocorre a **especialização** do trabalho e o aparecimento de **funções especializadas**, a empresa passa a necessitar de **coordenação** dessas diferentes atividades e, para tanto, **agrupa-as em unidades maiores**. Ocorre o **princípio da homogeneidade**: as funções devem ser atribuídas a unidades organizacionais na base da homogeneidade de conteúdo, com o objetivo de alcançar operações mais eficientes e econômicas. As funções são homogêneas na medida em que seu conteúdo apresenta certas semelhanças entre si. Assim, o princípio que deve reger a departamentalização ou o agrupamento de atividades é o princípio da homogeneidade.”

Departamentalização, portanto, é a maneira de **alocação de pessoas, recursos, e atividades homogêneas** em unidades organizacionais (departamentos, áreas, etc.), com o objetivo de obter uma melhor coordenação e focalização dos esforços.

Estudaremos, a seguir, os principais **tipos de departamentalização (desenho departamental)**. Um dos assuntos que mais aparece em prova se refere às vantagens e às desvantagens de cada um dos tipos de departamentalização. Esses aspectos reúnem diferentes visões de diversos autores.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 262-263.

Portanto, busquei sintetizar as principais vantagens e desvantagens de cada um dos tipos, tomando como base os ensinamentos de Chiavenato (2014) e de Djalma Oliveira (2014).

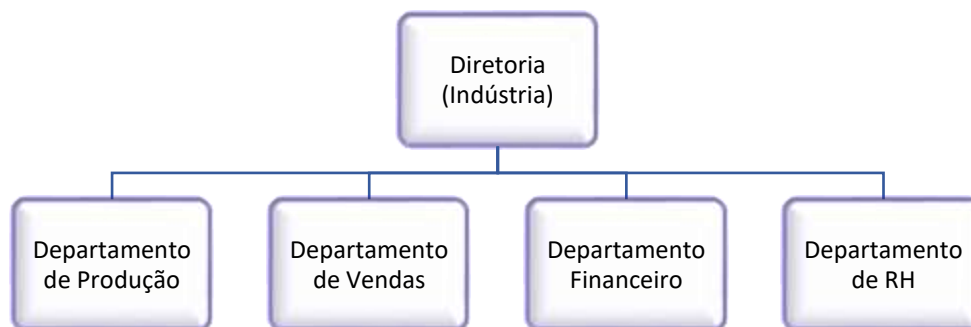
Vamos lá!

Departamentalização Funcional

Nesse tipo de departamentalização as atividades são agrupadas de acordo com as diversas **funções especializadas** que são realizadas dentro da empresa.

As **atividades “semelhantes/similares”** são **agrupadas** em áreas (departamentos) especializadas.

Exemplo de departamentalização funcional em uma indústria:



Trata-se do tipo de departamentalização mais utilizado pelas empresas. Contudo, não é o tipo de departamentalização adequado para as empresas que estão inseridas em ambientes instáveis e dinâmicos. Como nesse tipo de departamentalização a empresa volta-se para “si mesma” (introversão), a departamentalização funcional é mais indicada para empresas que desempenham **atividades rotineiras**, que tenham **poucas linhas de produtos ou serviços**, e que operam em um **ambiente estável**, de poucas mudanças.

Vantagens:

- **Especialização do trabalho:** agrupa especialistas em um só departamento.
- **Favorece a convergência e a focalização dos esforços:** orienta as pessoas para uma atividade específica, facilitando a ação conjunta dos especialistas para uma determinada atividade.
- **Maior estabilidade e segurança:** permite uma maior estabilidade nos relacionamentos (uma vez que os empregados, por serem pessoas da mesma “área”, possuem percepções e opiniões similares) e uma maior segurança na execução das tarefas.



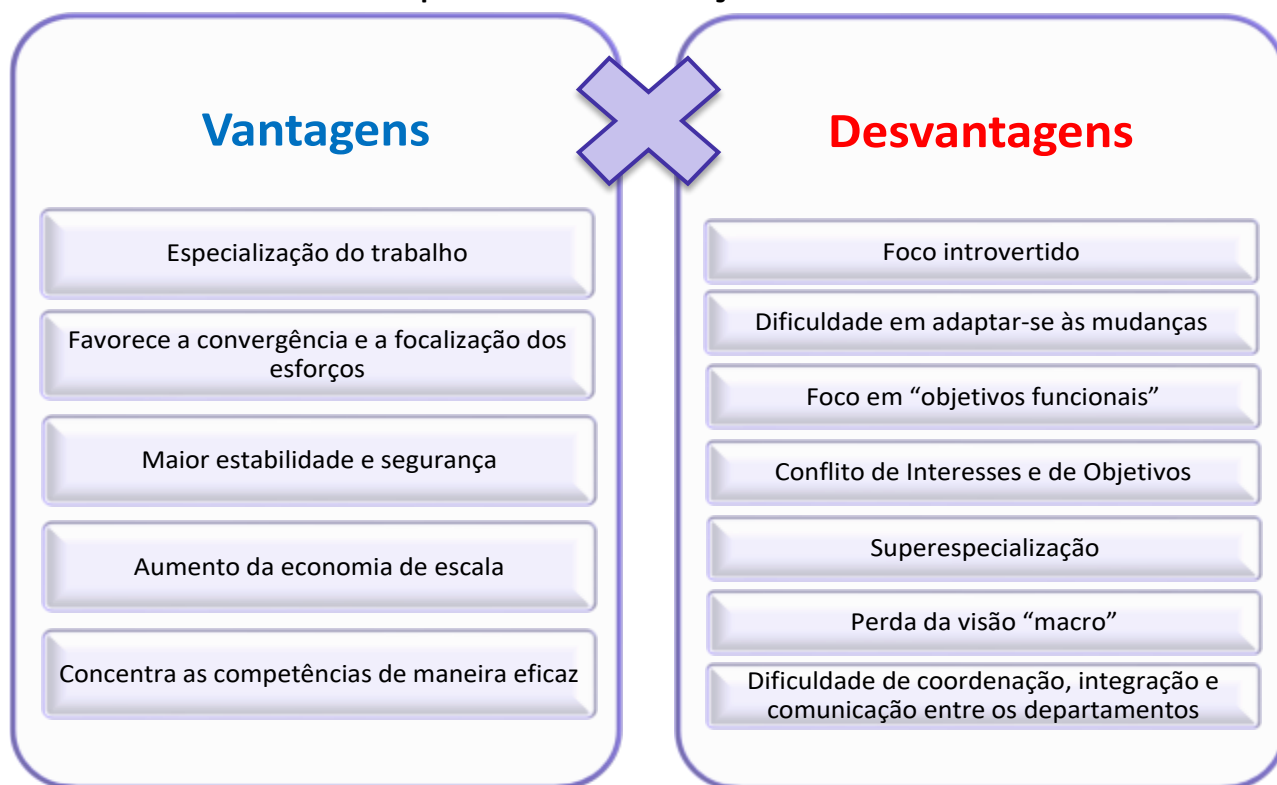
- **Aumento da economia de escala:** utilização integrada de pessoas, conhecimentos, habilidades, máquinas, equipamentos e competências, favorece o aumento da economia de escala.
- **Concentra as competências de maneira eficaz:** isso simplifica o treinamento e o desenvolvimento do pessoal

Desvantagens:

- **Foco introvertido:** a empresa volta-se para si mesma. Ao invés de se preocupar com o ambiente externo e com seus produtos e serviços, a empresa se preocupa apenas com o seu arranjo organizacional interno.
- **Dificuldade em adaptar-se às mudanças:** a introversão faz com que seja difícil se adaptar às mudanças que ocorrem em um meio externo dinâmico e instável.
- **Foco em “objetivos funcionais”:** cada departamento passa a focar exclusivamente em seus objetivos funcionais, “deixando de lado” os objetivos organizacionais.
- **Conflito de Interesses e de Objetivos:** pelo fato de cada departamento passar a focalizar exclusivamente em seus objetivos funcionais, muitas vezes ocorrem conflitos de interesses e de objetivos entre os diversos departamentos organizacionais.
- **Superespecialização:** a superespecialização impede a formação de profissionais “generalistas”. Além disso, as pessoas ficam “bitoladas” e restritas às suas áreas de especialização, ao invés de adotarem comportamentos sinérgicos voltados a objetivos globais.
- **Perda da visão “macro”:** esse tipo de departamentalização impede que os profissionais tenham uma visão generalista (global) da organização. Normalmente, apenas os profissionais dos níveis mais elevados da empresa têm uma visão sistêmica e “global”.
- **Dificuldade de coordenação, integração e comunicação entre os departamentos (interdepartamental):** como cada setor se preocupa apenas com seus “próprios objetivos”, a comunicação e a coordenação interdepartamental é bastante precária. Isso faz com que os problemas de coordenação e integração tenham que ser resolvidos pelos níveis mais elevados da organização.



Departamentalização Funcional



(CESPE – TCE-PB – Agente de Documentação - 2018)

A departamentalização é um método de subdivisão do trabalho e dos trabalhadores em unidades organizacionais distintas. Uma desvantagem da departamentalização funcional está relacionada

- a) à concentração de trabalhadores com habilidades específicas em apenas um foco de atividade
- b) à elevação dos custos administrativos, uma vez que cada unidade tem sua própria equipe especializada em determinada atividade.
- c) ao direcionamento da organização para as necessidades do público-alvo, e não para as funções internas.
- d) a dificuldades na execução de tarefas complexas e de grande amplitude.
- e) a dificuldades de comunicação interdepartamental.

Comentários:

Letra A: errada. Esta é uma das **vantagens** da departamentalização funcional.



Letra B: errada. Pelo contrário. A departamentalização funcional permite o **aumento da economia de escala**, tendo em vista a utilização integrada de pessoas, conhecimentos, habilidades, máquinas, equipamentos e competências.

Letra C: errada. É exatamente o contrário. Uma das desvantagens da departamentalização é o seu **foco introvertido** (a empresa volta-se para si mesma). Ou seja, ao invés de se preocupar com o ambiente externo e com seus produtos e serviços, a empresa se preocupa apenas com o seu arranjo organizacional interno.

Letra D: errada. A departamentalização funcional permite a **especialização do trabalho** e favorece a **convergência e focalização dos esforços**. Portanto, não se pode dizer que, nesse tipo de departamentalização, há dificuldades na execução de tarefas complexas.

Letra E: correta. Aqui está o nosso gabarito. De fato, uma das desvantagens da departamentalização funcional é a dificuldade de coordenação, integração e comunicação entre os departamentos (interdepartamental). Como cada setor se preocupa apenas com seus “próprios objetivos”, a comunicação e a coordenação interdepartamental é bastante precária.

O gabarito é a letra E.

Departamentalização por Produto (ou por Serviços)

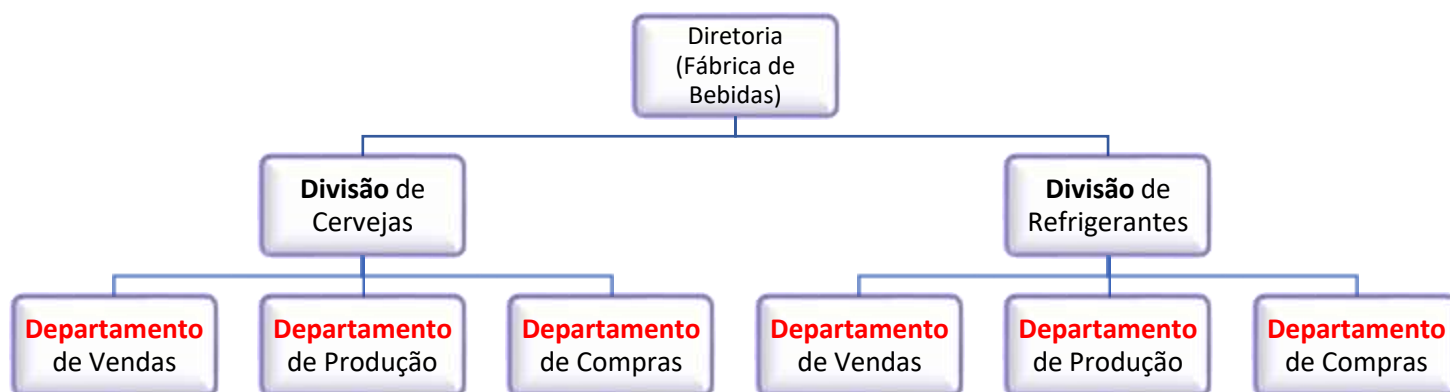
Aqui, as atividades são agrupadas de acordo com os **produtos** ou **serviços** oferecidos pela empresa.

Todas as atividades que envolvem cada produto ou serviço, ou seja, **todas as atividades** necessárias a cada produto ou serviço (mesmo que não sejam similares) devem ser agrupadas em um único departamento. Isso faz com que surjam **unidades “semiautônomas”** operando dentro da empresa.

A departamentalização por produtos é contraindicada para ambientes estáveis. Esse tipo de departamentalização é indicada para **ambientes mutáveis**, tendo em vista que há cooperação entre diversas equipes multidisciplinares (cooperação entre diversos especialistas), as quais coordenam esforços para criação, produção e comercialização de um produto.

Vejamos um exemplo de departamentalização por produtos em uma fábrica de bebidas:





Vantagens:

- **Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produtos (ou serviços):** o departamento orienta-se para todos os aspectos do produto (produção, comercialização, etc.).
- **Facilita a coordenação interdepartamental (entre departamentos):** a preocupação básica é o produto ou serviço. Portanto, as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias, e sujeitam-se ao objetivo principal (produto ou serviço). Por exemplo: no caso do exemplo acima (fábrica de bebidas), ocorre a facilitação da coordenação entre os departamentos de uma mesma “divisão”.
- **Facilita a coordenação dos resultados esperados:** cada departamento é responsável por um produto específico. Portanto, torna-se uma **unidade de resultados**.
- **Permite maior flexibilidade:** as unidades departamentais podem ajustar-se de acordo com as condições ambientais. Ou seja, poderão aumentar de tamanho ou reduzir de tamanho, de acordo com as necessidades, sem interferir na estrutura da organização.
- **Propicia a inovação e a criatividade:** isso decorre da comunicação e cooperação entre diversas equipes multidisciplinares que estão orientadas para a criação, produção e comercialização do produto.

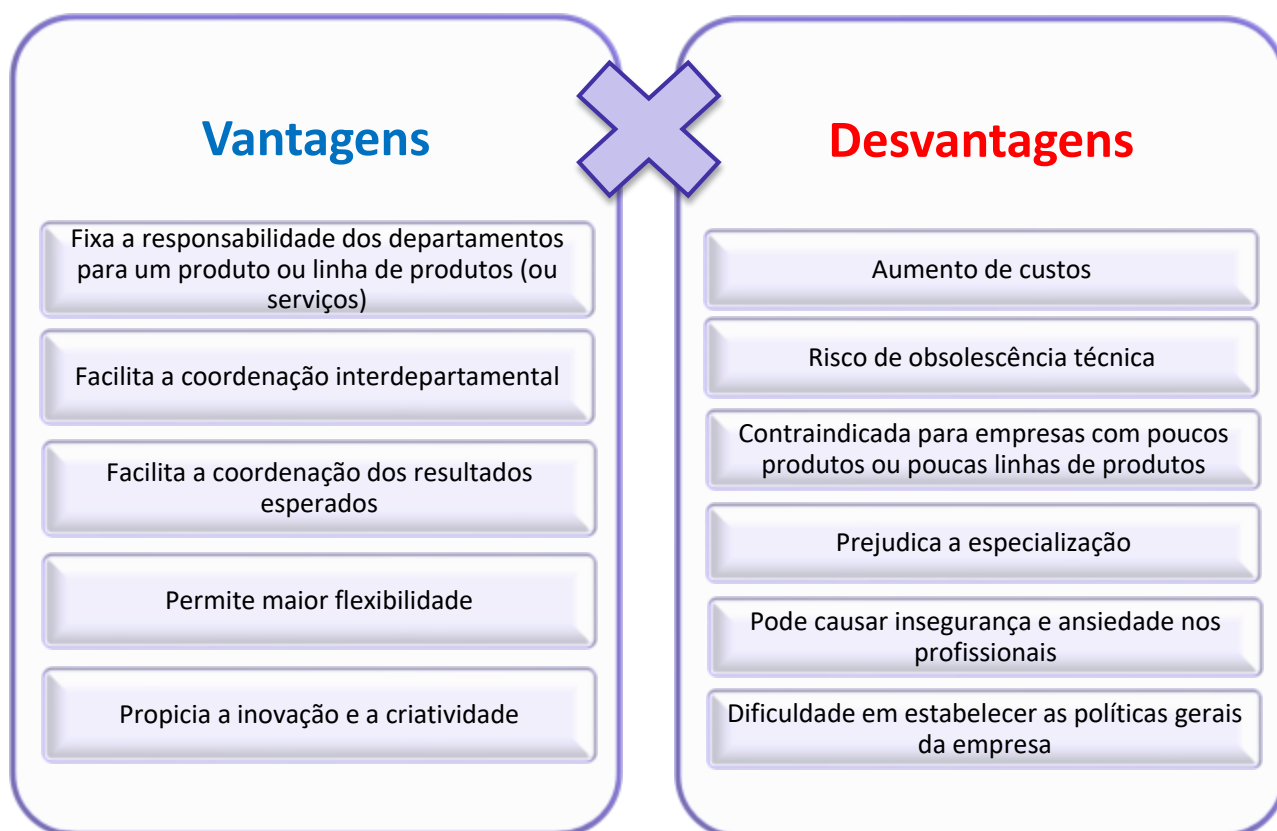
Desvantagens:

- **Aumento de custos:** devido à “duplicidade” de atividades, recursos e esforços, que ficam distribuídos em diversos departamentos de produtos ou serviços. Por exemplo: o departamento de cervejas terá de ter uma gerência financeira; o departamento de refrigerantes, também terá de ter uma gerência financeira e; da mesma forma, também ocorrerá com o departamento de sucos. Perceba que há uma “duplicidade” (multiplicidade) de recursos e atividades.



- **Risco de obsolescência técnica:** como os especialistas estão distribuídos (isolados) em diversos departamentos, eles perdem a interação com os demais especialistas de sua “área”. Essa interação é importante para a competência técnica do especialista. Além disso, é mais difícil treinar e desenvolver os especialistas.
- **Contraindicada para empresas com poucos produtos ou poucas linhas de produtos:** isso porque o custo operacional é maior nesse tipo de departamentalização.
- **Prejudica a especialização:** a forte ênfase na coordenação, em detrimento da especialização, melhora a coordenação. Contudo, prejudica a especialização.
- **Pode causar insegurança e ansiedade nos profissionais:** os profissionais “dependem” dos produtos ou serviços. Portanto, em virtude da mutabilidade e instabilidade do ambiente externo, os profissionais ficam receosos em relação à possibilidade de perderem o emprego quando os produtos encerrarem seu ciclo de vida, ou então de ocorrer um retardamento em suas carreiras profissionais.
- **Dificuldade em estabelecer as políticas gerais da empresa:** a existência de diversas unidades “semiautônomas” dificulta o estabelecimento das políticas gerais da empresa.

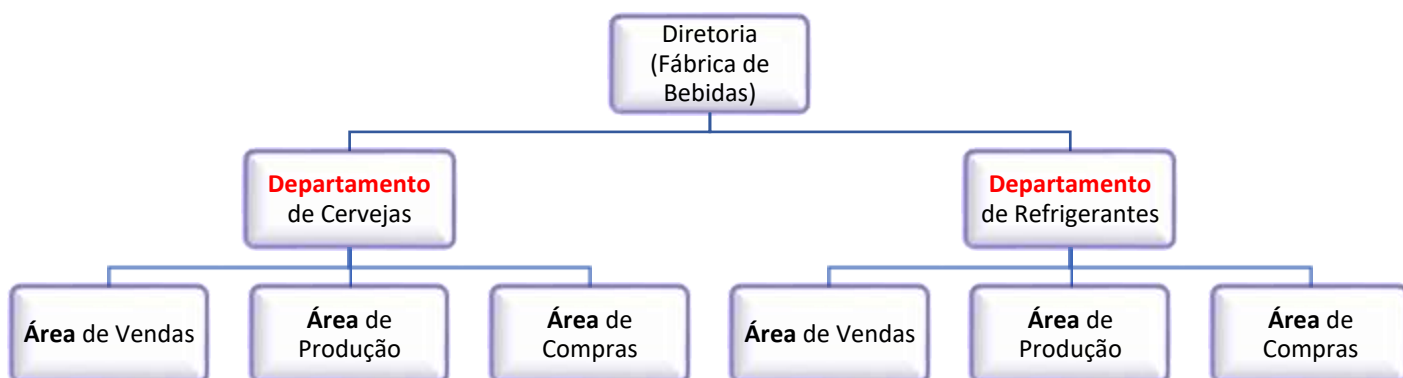
Departamentalização por Produto (ou Serviço)





Alguns autores entendem que a departamentalização por Produto (ou por Serviços) facilita a coordenação **intradepartamental** (coordenação “dentro” do departamento).

Esse entendimento decorre do fato de que esses autores propõem uma “estrutura” diferente, conforme se observa:



Perceba que, no exemplo que vimos anteriormente, existem a “**Divisão** de Cervejas” e a “**Divisão** de Refrigerantes” as quais, por sua vez, são compostas por “departamentos” (caso em que há uma facilitação na coordenação **interdepartamental**).

Contudo, aqui nesse exemplo, os autores constroem uma estrutura trocando as “Divisões” por “**Departamentos**”. Portanto, nesse caso, os autores explicam que há uma facilitação na coordenação **intradepartamental**.

A ideia é exatamente a mesma. No fundo, o que ambas correntes de pensamento querem dizer é que há uma facilitação da coordenação entre os diversos “setores” que foram criados para lidarem especificamente com determinado produto.

Portanto, se for criada uma “divisão de cervejas”, a qual é composta por diversos departamentos, haverá uma facilitação na coordenação **interdepartamental**. Ou seja, facilitação na coordenação entre os departamentos que compõem a divisão de cervejas. Vale dizer que esse é o **entendimento mais “comum” (que mais aparece nas provas)**.

De diferente modo, se for criado um “departamento de cervejas”, haverá uma facilitação na coordenação **intradepartamental**. Ou seja, facilitação na coordenação entre as diversas “áreas” que compõem o departamento de cervejas.



Vejamos duas questões para sedimentarmos esse entendimento:

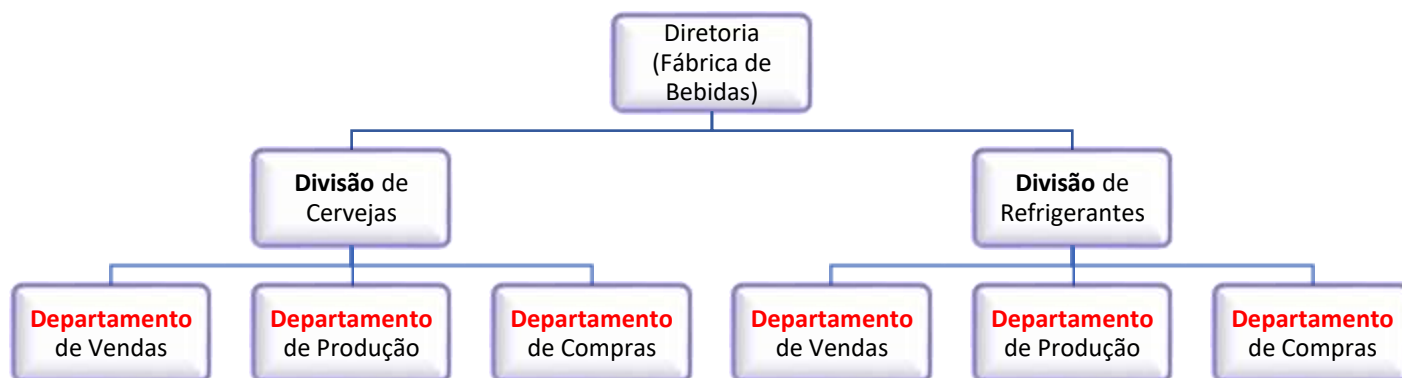
(CESPE – TC-DF – Analista de Administração)

A departamentalização por **serviços** no atendimento ao cidadão facilita a atividade fim e a cooperação interdepartamental, embora acarrete aumento de custo.

Comentários:

Isso mesmo! Questão correta.

A questão se baseou no primeiro “exemplo” que estudamos. Nesse sentido, pode-se dizer que há uma facilitação na coordenação interdepartamental:



Gabarito: correta.

(Prefeitura do Rio de Janeiro – PGM-RJ – Auxiliar de Procuradoria)

O tipo de departamentalização que apresenta como principal vantagem facilitar a coordenação intradepartamental e a inovação, que fixa a responsabilidade para um produto ou serviço, sendo indicada para circunstâncias externas e mutáveis, e que permite flexibilidade é a por:

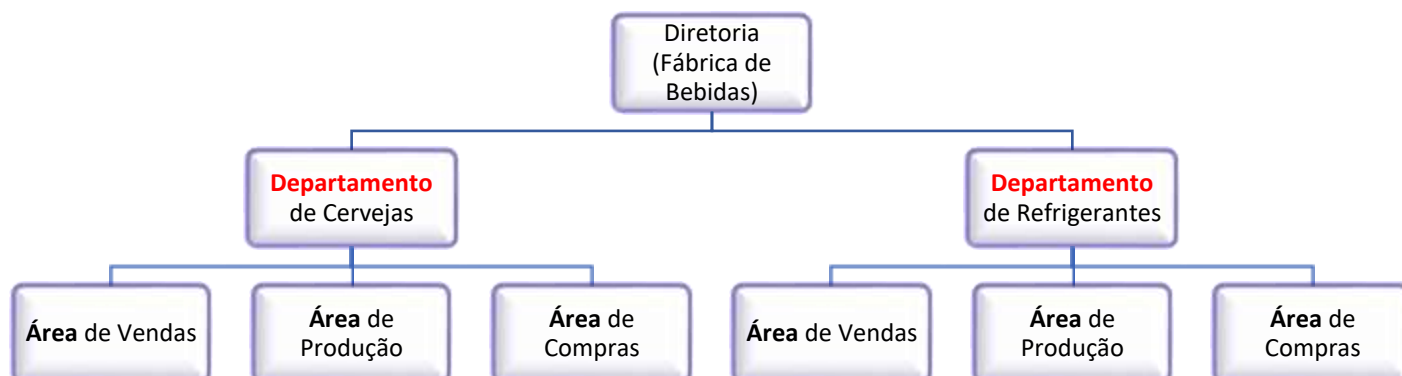
- a) processos
- b) funções
- c) clientes
- d) produtos

Comentários:

O gabarito é a letra D (departamentalização por produtos).



A questão se baseou no segundo “exemplo” que estudamos. Nesse sentido, pode-se dizer que há uma facilitação na coordenação **intradepartamental**:



O gabarito é a letra D.



(CESPE – TRE-TO – Técnico Judiciário - 2017)

A estruturação organizacional baseada nos produtos que a organização oferece ao mercado denomina-se

- a) departamentalização funcional.
- b) organização horizontalizada.
- c) departamentalização por produtos.
- d) departamentalização por projetos.
- e) organização matricial.

Comentários:

Sim, meu amigo, é simples assim! (risos)

Se a estruturação da empresa é baseada nos produtos, trata-se da **departamentalização por produtos**.



Nessa hora, minha dica é: não comece a “viajar”, imaginando que é uma pegadinha da banca. Marque a assertiva correta, garanta seu ponto, e economize o precioso tempo de prova.

Tudo bem, eu sei que o CESPE não costuma dar esse tipo de “moleza”. Mas, quando dá, devemos aproveitá-la! Não podemos desperdiçar esse tipo de questão.

O gabarito é a letra C.

Departamentalização por Cliente (Departamentalização por Clientela)

Nesse tipo de departamentalização as atividades são agrupadas de acordo com o **tipo de pessoa para quem o trabalho é realizado**, ou seja, de acordo com o tipo de **cliente**.

Em outras palavras, pode-se dizer que as atividades são agrupadas de acordo com as **necessidades dos clientes**.

Ao contrário da departamentalização funcional, a departamentalização por cliente é baseada na **extroversão administrativa**, uma vez que este tipo de departamentalização se ajusta às demandas externas. A ênfase é no cliente.

Esse tipo de departamentalização, normalmente, é mais utilizado no **nível operacional** da empresa.

Exemplo de departamentalização por cliente em uma loja de roupas:



Vantagens:

- Permite um melhor **conhecimento do cliente**.
- Permite um **atendimento contínuo e rápido** às necessidades do cliente.
- Possibilita que a empresa **tire proveito dos grupos de clientes** bem definidos.
- Possibilita que a empresa **se adeque aos diferentes tipos de clientes**.

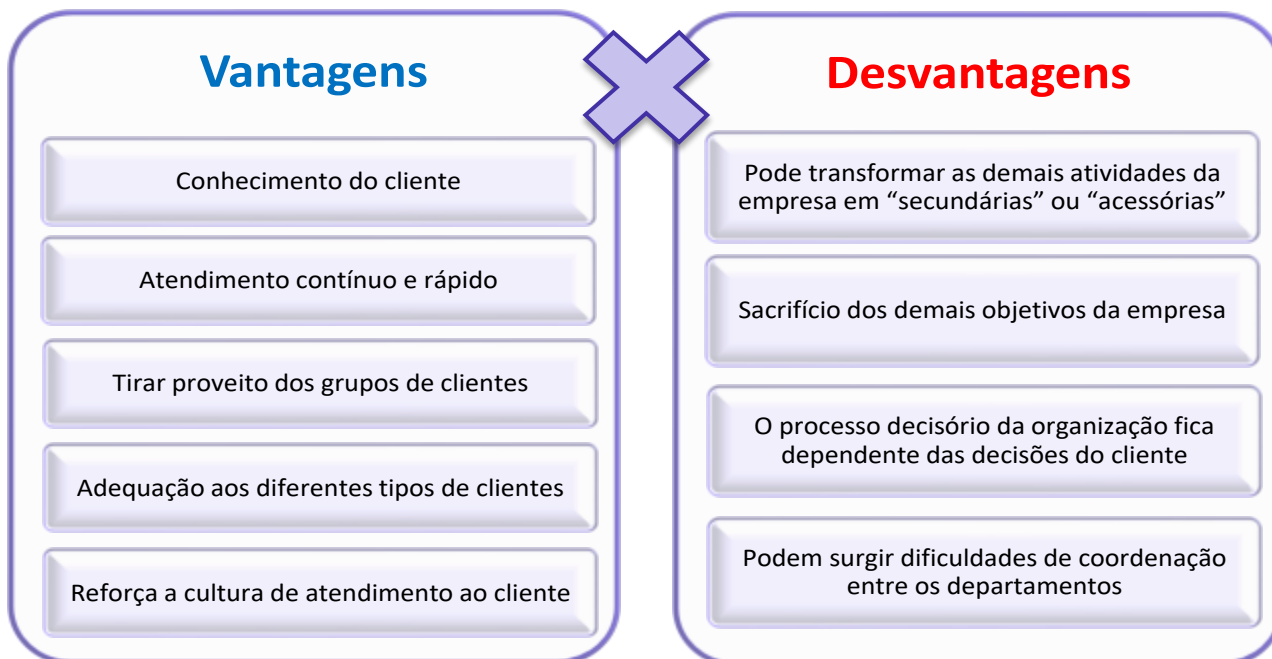


- Reforça a **cultura de atendimento ao cliente**. Ou seja, tanto os executivos, como os empregados, estão voltados à satisfação das necessidades dos clientes.

Desvantagens:

- **Pode transformar as demais atividades da empresa em “secundárias” ou “acessórias”**: a preocupação excessiva com as necessidades dos clientes pode fazer com que as demais atividades da empresa se tornem “secundárias” ou “acessórias”.
- **Sacrifício dos demais objetivos da empresa**: os demais objetivos da empresa (como lucratividade, produtividade, etc.) são “deixados de lado” em função da satisfação do cliente.
- **O processo decisório da organização fica dependente das decisões do cliente**.
- **Podem surgir dificuldades de coordenação entre os departamentos**: isso ocorre pois os gerentes dos departamentos acabam exigindo condições de tratamento especial para seus departamentos.

Departamentalização por Cliente



(QUADRIX – CRM-DF – Assistente Administrativo - 2018)

A departamentalização por clientela tem a desvantagem de poder deixar os demais objetivos da organização sacrificados em função da satisfação do cliente.



Comentários:

Isso mesmo! O “sacrifício dos demais objetivos da empresa, em função da satisfação do cliente” é uma das desvantagens da departamentalização por clientela.

Gabarito: correta.

Departamentalização por Processo (Departamentalização por Fase do Processo)

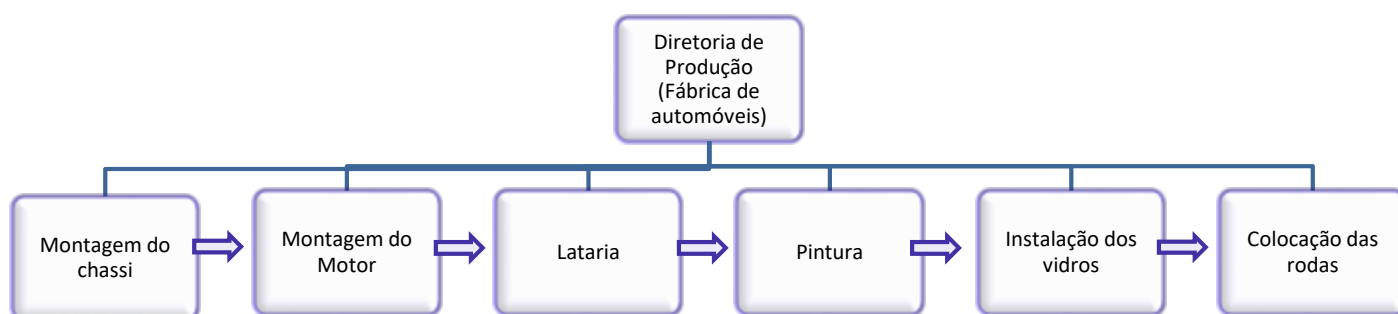
Nesse tipo de departamentalização as atividades são agrupadas de acordo com os **principais processos do fluxo de produção**, isto é, de acordo com as **fases do processo produtivo**.

Esse tipo de departamentalização é quase sempre restrito aos **níveis operacionais** das empresas.

De acordo com Chiavenato⁵, a departamentalização por processo **depende do arranjo físico dos equipamentos**. Além disso, ele destaca que nesse tipo de departamentalização o **processo é o mais importante**, e algumas de suas principais características são: foco na **sequência do processo**; foco na **tecnologia utilizada**; e **ênfase na ação integrada**, ou seja, a “estrutura do processo” não é vertical e nem hierárquica (como acontece com a estrutura organizacional). O processo é uma **sequência horizontal de atividades** e ações que se **repetem reiteradamente** (atividades contínuas e duradouras).

Ao contrário do que ocorre com as funções, **o processo não tem dono** ou responsável por sua totalidade, pois cada área participa apenas de uma parte de sua execução.

Exemplo de departamentalização por processo em uma fábrica de automóveis:



⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 273-274.

Vantagens:

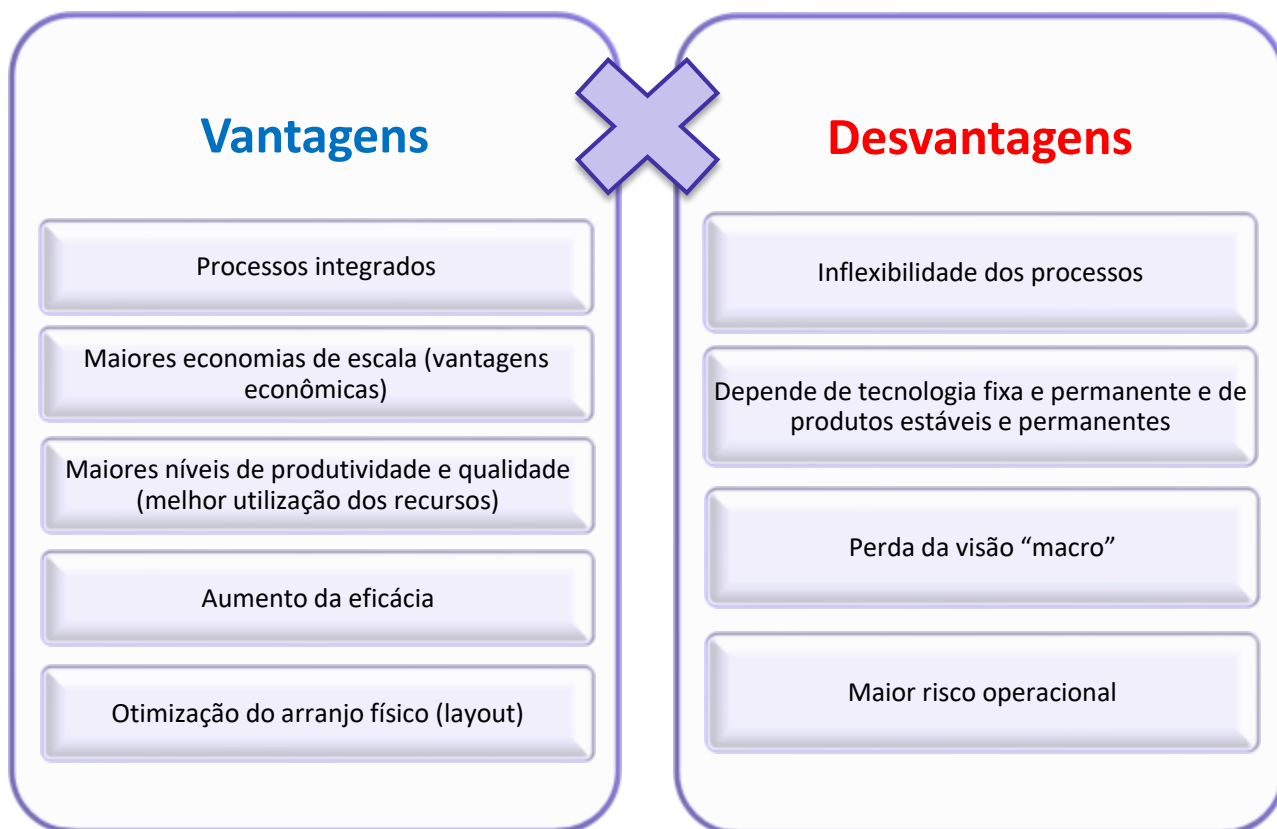
- **Processos integrados:** permite a interligação entre as diversas áreas, as quais se voltam tanto para os clientes internos quanto para os clientes externos.
- **Maiores economias de escala:** o foco e a ênfase na tecnologia permitem que sejam extraídas maiores **vantagens econômicas** dos equipamentos e das tecnologias utilizadas.
- Permite que a empresa atinja **maiores níveis de produtividade e qualidade**. Propicia, portanto, uma **melhor utilização dos recursos**.
- **Aumento da eficácia** organizacional.
- Otimização e aprimoramento do **arranjo físico** (*layout*).

Desvantagens:

- **Inflexibilidade dos processos:** o processo depende da tecnologia utilizada. Portanto, os processos não podem ser modificados sem que ocorra uma modificação da tecnologia empregada nesse processo.
- **Depende de tecnologia fixa e permanente e de produtos estáveis e permanentes:** se a tecnologia sofre grandes mudanças, há um alto custo envolvido na alteração da tecnologia. Da mesma forma, se os produtos necessitam ser mudados, conseqüentemente, há a necessidade de alterar a tecnologia utilizada na produção dos produtos, e isso também envolve altos custos.
- **Perda da visão “macro”:** assim como ocorre na departamentalização funcional, cada departamento é especialista em apenas uma fase do processo. Isso dificulta a substituição do administrador de determinado departamento, por exemplo.
- **Maior risco operacional:** se uma das “fases” do processo der problema, o processo produtivo como um todo será afetado.



Departamentalização por Processo



(CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência - 2018)

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

Comentários:

Perfeito! A assertiva elencou corretamente duas vantagens (otimização do arranjo físico e otimização dos recursos) e uma desvantagem (baixa flexibilidade para mudanças) da departamentalização por processos.

Gabarito: correta.



Departamentalização por Projetos

Antes de tudo, precisamos entender o que é um projeto. Para Djalma Oliveira⁶, “**projeto** é um trabalho, com datas de **início** e **término**, com **resultado final previamente estabelecido**, em que são alocados e administrados os recursos, tudo isso sob a responsabilidade de um coordenador.”

Chiavenato⁷, por sua vez, explica que “**projeto** é um **conjunto de atividades que ocorrem apenas uma vez**, com **ponto** de partida e ponto de chegada definidos no tempo. **Tem início, meio e fim previamente determinados.**” Para ele, “a administração de projetos é a atividade de fazer com que as operações sejam realizadas no prazo, dentro do orçamento e de acordo com as especificações.”

Na **departamentalização por projetos** as atividades são agrupadas de acordo com os **resultados (outputs)**. As pessoas e as atividades recebem **atribuições temporárias** para a realização de todo o trabalho, ou de apenas uma parte dele.

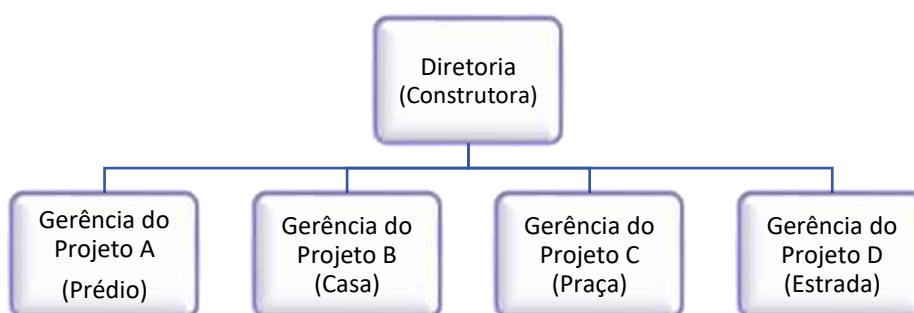
Finalizado o projeto, as pessoas são transferidas para um novo projeto ou retornam para seus departamentos de origem.

Esse tipo de departamentalização é utilizado para a criação de produtos ou serviços bastante **complexos** e que envolvem a alocação de muitos recursos. O objetivo é a construção ou produção de um serviço ou produto “unitário/único”.

Por exemplo: construção de prédios, construção de barcos, construção de estádios de futebol, etc.

Um outro exemplo são as construtoras. Elas desenvolvem diversos projetos ao mesmo tempo (construção de prédios, construção de praças, construção de casas, construção de estradas, etc.).

É necessário que a empresa tenha uma estrutura flexível e mutável, que seja capaz de se adaptar às diferentes demandas.



⁶ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2014. pp. 140.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 273-274.



Vantagens:

- **Focalização e Convergência de Esforços:** esse tipo de departamentalização permite convergir esforços provenientes de pessoas com diferentes habilidades, conhecimentos e competências, de forma intensificada, para a construção de produtos de grande porte.
- **Aumenta o grau de responsabilidade coletiva.**
- **Eficiência na alocação de recursos:** a alocação temporária de recursos é uma maneira que traz bastante economia e eficiência para a construção de produtos de grande porte.
- **Equipes multidisciplinares:** isso facilita a execução dos trabalhos, e permite que os funcionários tenham conhecimento de todos os trabalhos envolvidos no projeto (permite uma **visão “macro”**).
- **Flexibilidade e adaptabilidade:** permite que novas ideias e técnicas sejam utilizadas durante os trabalhos.
- Permite **melhor cumprimento dos prazos.**
- Possibilita **melhor atendimento às necessidades dos clientes.**
- Permite trabalhar com **produtos altamente complexos.** Permite, também, atingir **resultados efetivos** em **problemas complexos.**

Desvantagens:

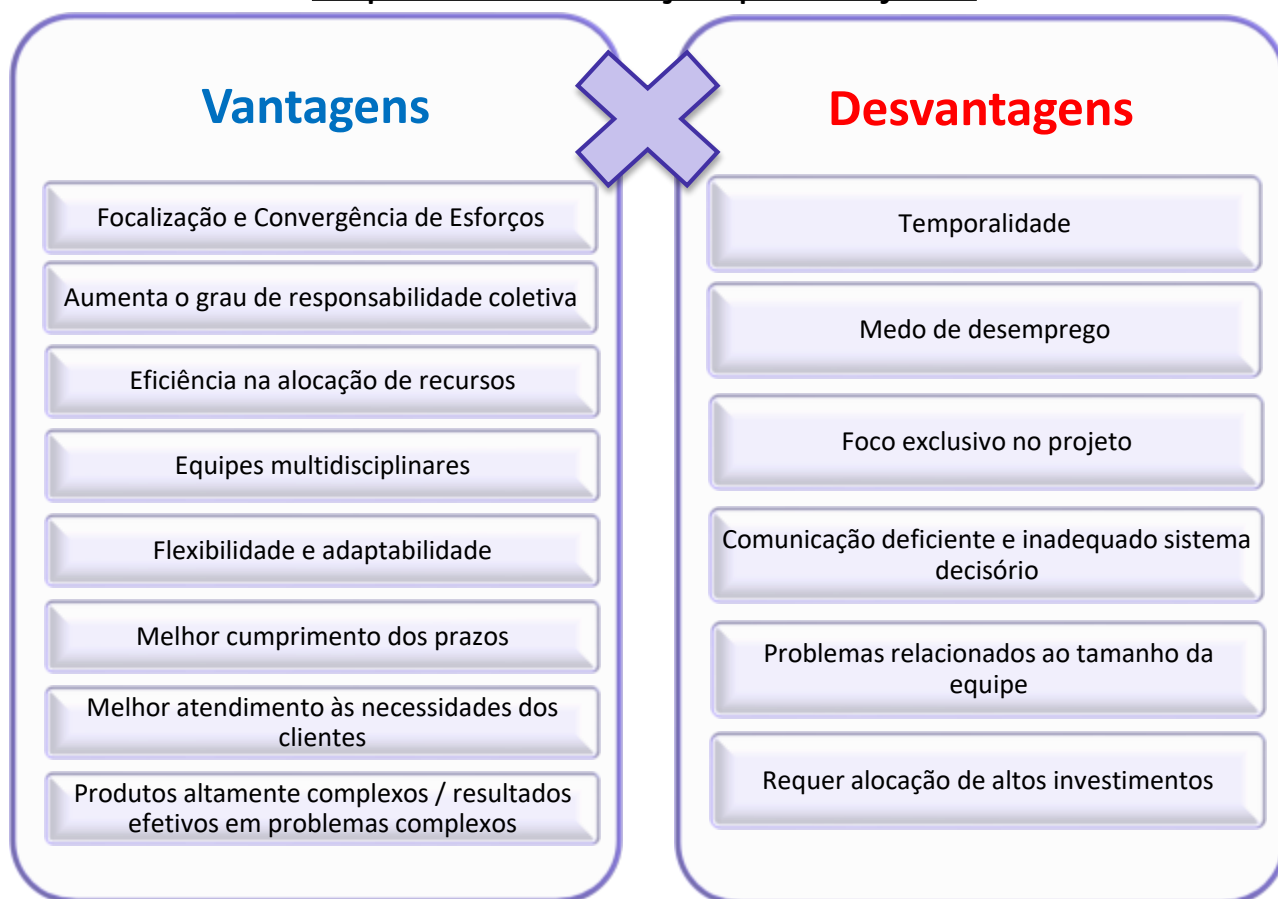
- **Temporalidade:** concluído o projeto, a equipe é desfeita e as pessoas são transferidas para um novo projeto (ou retornam para seus departamentos de origem). Caso não exista outro projeto, muitas vezes, a empresa se vê obrigada a dispensar pessoal e deixar máquinas e equipamentos “parados”.
- **Medo de desemprego:** como o processo tem início e fim, os empregados tem medo de não serem aproveitados em novos projetos e ficarem desempregados.
- **Foco exclusivo no projeto:** a atenção é direcionada para cada projeto, reduzindo o foco institucional da empresa. Além disso, como o foco é no projeto, quem dita as regras é o cliente.
- **Comunicação deficiente e inadequado sistema decisório:** cada equipe se preocupa com seu próprio projeto, esquecendo que também são partes integrantes da empresa como um todo.
- **Problemas relacionados ao tamanho da equipe:** em geral, quanto maior a equipe, menor é a probabilidade de sucesso. O gerenciamento de grandes equipes é mais dificultoso. Além



disso, as equipes numerosas vão perdendo a flexibilidade e o senso de responsabilidade coletiva.

- **Requer alocação de altos investimentos.**

Departamentalização por Projetos



(CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

Entre as vantagens da departamentalização por projetos em uma organização incluem-se o foco na integração de esforços e o fato de que esse tipo de departamentalização constitui uma solução inteligente para produtos complexos.

Comentários:

De fato, entre as vantagens da departamentalização por projetos estão a **Focalização e Convergência de Esforços** (esse tipo de departamentalização permite convergir esforços



provenientes de pessoas com diferentes habilidades, conhecimentos e competências, de forma intensificada, para a construção de produtos de grande porte) e a **possibilidade de trabalhar com produtos altamente complexos**.

Gabarito: correta.

Departamentalização Territorial (Departamentalização Geográfica)

Na departamentalização territorial as atividades são agrupadas de acordo com a localização **onde o trabalho será executado** ou de acordo com a **área em que a organização irá atender**.

Nesse tipo de departamentalização, **todas as atividades e produtos** (similares ou não) que são executadas em **determinada localização geográfica**, devem ser agrupados e **colocados sob as ordens de um único administrador**.

Cada divisão ou departamento opera como se fosse uma empresa independente.

Normalmente, é o tipo de departamentalização utilizada por empresas territorialmente **dispersas**.

Exemplo de departamentalização territorial em uma empresa multinacional que atua em 3 países:



Vantagens:

- **Administradores consideram uma maior abrangência:** os administradores se preocupam com o sucesso do território inteiro. Isso representa uma abrangência bem maior, quando comparado aos tipos de departamentalizações anteriores, onde os executivos preocupam-se com o sucesso de um departamento especializado (departamentalização funcional) ou de um produto específico (departamentalização por produto), por exemplo.
- Melhor acompanhamento das **variações e preferências locais e/ou regionais**.
- **Melhoria na tomada de decisão:** a “proximidade” facilita reconhecer os fatores de influência e os problemas locais, auxiliando a tomada de decisão.
- Possibilidade de obtenção de **vantagens econômicas** em determinadas **operações locais**.

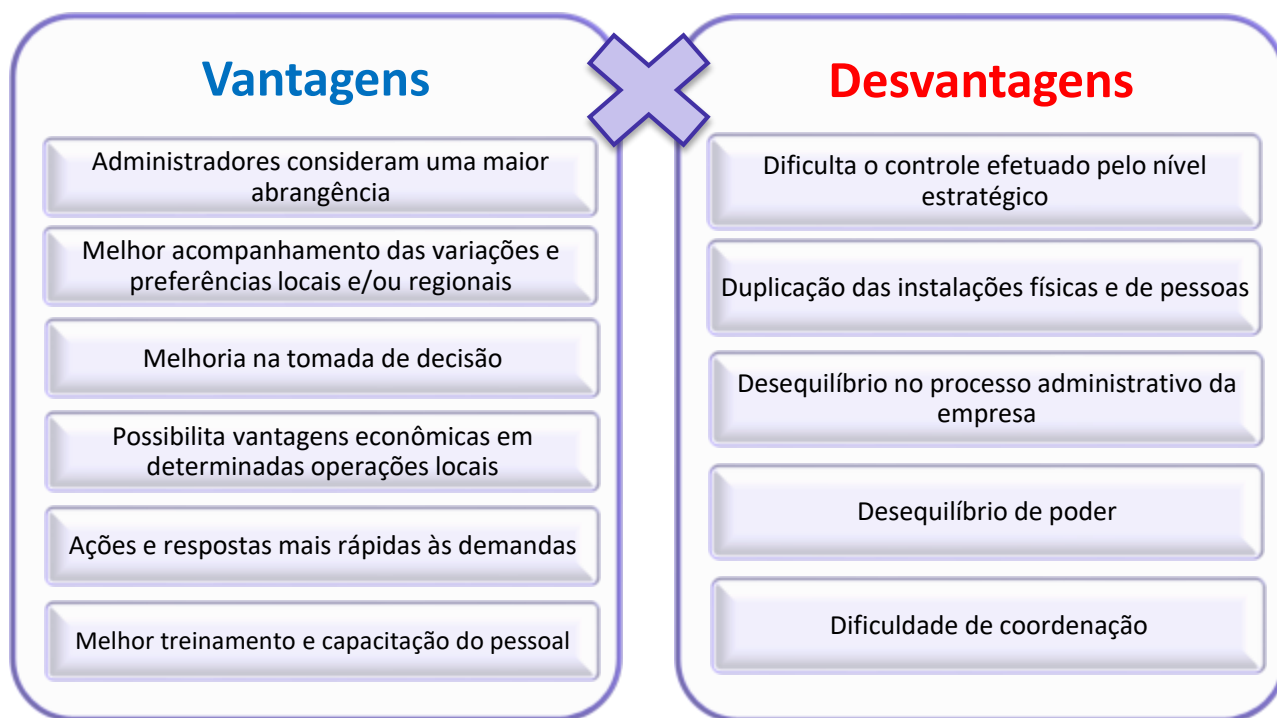


- **Ações e respostas mais rápidas às demandas.**
- **Melhor treinamento e capacitação do pessoal:** em virtude da atuação direta no território considerado.

Desvantagens:

- **Dificulta o controle efetuado pelo nível estratégico (nível institucional) da empresa.**
- **Duplicação das instalações físicas e de pessoas:** esse tipo de departamentalização exige maiores investimentos, pois os recursos e as pessoas estão distribuídos entre as diversas regiões “cobertas” pela empresa.
- **Desequilíbrio no processo administrativo da empresa:** a preocupação territorial se concentra mais nos aspectos mercadológicos e de produção, deixando “de lado” as demais áreas (contabilidade, recursos humanos, etc.), transformando-as em atividades “secundárias”. Isso provoca um desequilíbrio no processo administrativo da empresa.
- **Desequilíbrio de poder:** os departamentos que abrangem áreas maiores, tendem a terem maiores poderes de deliberação nas decisões.
- **Dificuldade de coordenação:** o enfoque pode deixar a coordenação entre os departamentos em segundo plano. Isso pode prejudicar tanto aspectos de planejamento, execução ou controle. Consequentemente, afeta o comportamento global da empresa.

Departamentalização Territorial





(CESPE – PGE-PE – Assistente de Procuradoria - 2019)

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

Comentários:

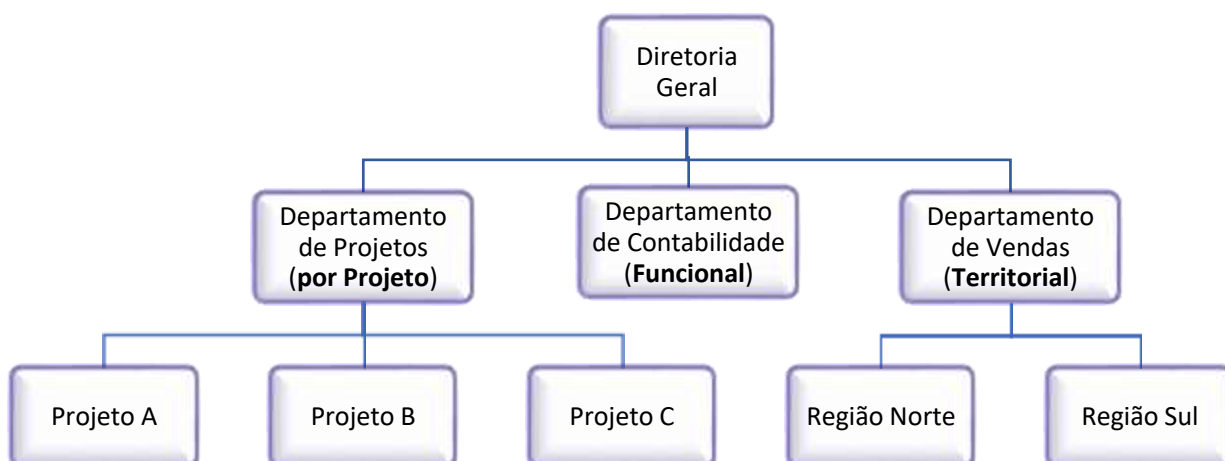
Perfeito! Na departamentalização territorial (ou geográfica) as atividades são agrupadas de acordo com a **localização** onde o trabalho será executado ou de acordo com a área em que a organização irá atender. Em outras palavras, a departamentalização territorial (ou geográfica) considera a “distribuição **territorial** das atividades”.

Gabarito: correta.

Departamentalização Híbrida (Departamentalização Mista)

Na departamentalização híbrida a empresa utiliza **mais de um tipo de departamentalização** (ou mais de um tipo de critério) para compor a sua estrutura organizacional.

É o tipo mais frequente de departamentalização, pois cada pedaço da empresa deve possuir a estrutura que mais se adapte à sua realidade.





(IESES – CRA-SC - 2013)

O modelo de departamentalização que estabelece mais de um critério para composição das partes da estrutura de uma organização, é conhecido por:

- a) Departamentalização Regional.
- b) Departamentalização Mista.
- c) Departamentalização Clássica.
- d) Departamentalização Funcional.

Comentários:

O modelo de departamentalização que utiliza mais de um tipo de critério para compor a sua estrutura organizacional é a departamentalização mista (híbrida)

O gabarito é a letra B.

Departamentalização por Matriz (Departamentalização Matricial ou “em Grade”)

É um tipo de departamentalização híbrida em há a **sobreposição** de **dois ou mais tipos de departamentalização** sobre a **mesma pessoa (múltipla subordinação)**.

Trata-se de um tipo de departamentalização que **não leva em consideração** o **princípio da unidade de comando** (proposto por Fayol). Isso porque o empregado fica **subordinado** a **dois ou mais gerentes** de diferentes departamentos. Normalmente, essa “dupla subordinação” é decorrência da fusão da **departamentalização funcional** com a **departamentalização por projetos**.

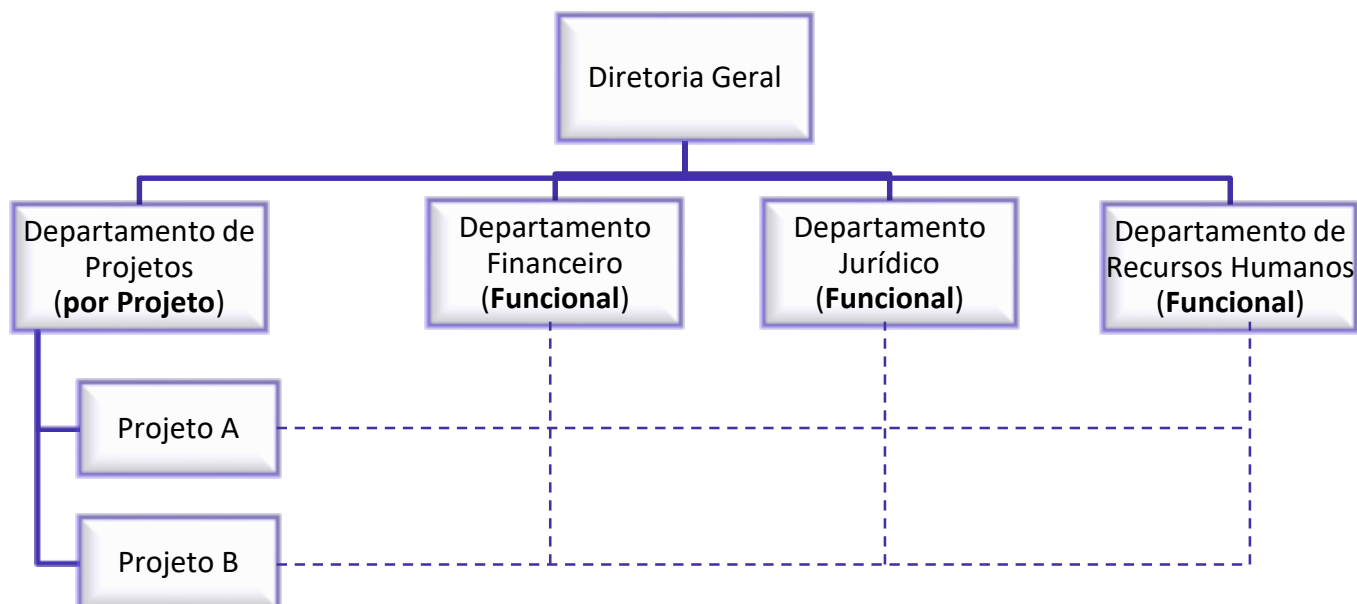
Ela surge como uma forma de buscar **reduzir as desvantagens** constantes desses dois tipos de departamentalização (funcional e por projetos), e **aproveitar as vantagens** oferecidas por cada um deles. Pode-se dizer que a departamentalização matricial é um **tipo intermediário** entre a departamentalização funcional e a departamentalização por projetos.

Uma das características dessa departamentalização é a **responsabilidade compartilhada**. Portanto, exige um alto nível de confiança mútua entre os administradores. Muitas vezes, ocorre um conflito de comando entre os gerentes. Contudo, esse conflito pode ser evitado se houver clara definição de atribuições e responsabilidades de cada um dos profissionais envolvidos.



Esse tipo de departamentalização requer que os gestores sejam capazes de **cooperar** uns com os outros. Os gestores deixam de ser “chefes absolutos” e passam a **compartilhar a autoridade** com outros gestores.

Exemplo de uma departamentalização por matriz:



Nesse exemplo as linhas pontilhadas indicam, por exemplo, que um funcionário do departamento financeiro irá participar tanto do Projeto A, quanto do Projeto B. Nesse caso, ele estará subordinado tanto ao gerente financeiro, quanto ao gerente de projetos (**múltipla subordinação**).



Por exemplo:

Imagine que “João das Neves” trabalhe no departamento financeiro de uma empresa. Portanto, ele está subordinado ao chefe do departamento financeiro desta empresa.

João desempenha atividades rotineiras extremamente importantes ao bom andamento da empresa “como um todo”.

Certo dia, o gerente de projetos inicia um “novo projeto”, e convoca João para participar desse projeto. Contudo, João não poderá “largar” suas atividades diárias (afinal, o andamento financeiro da empresa depende de João).

Sendo assim, João terá que continuar desempenhando suas atividades rotineiras diárias (nesse caso, continuará subordinado ao chefe do departamento financeiro, e continuará recebendo



tarefas e ordens dele), mas também terá que desempenhar atividades junto ao “novo projeto” (onde estará subordinado ao chefe do departamento de projetos, recebendo ordens e tarefas deste).

Vantagens:

- Maior **aprimoramento da capacidade técnica** da equipe.
- **Coordenação mais coerente** das equipes.
- Facilita a **cooperação interdisciplinar** entre departamentos.
- Maior grau de **especialização das atividades**.
- Maior **otimização na utilização dos recursos**.
- Melhor **cumprimento dos prazos** e dos **orçamentos previstos**.
- Melhor **atendimento aos clientes**.
- Aprimora a **coordenação lateral**. A estrutura matricial tem a capacidade de **facilitar a coordenação** quando a organização realiza uma multiplicidade de tarefas complexas e interdependentes. O **contato direto** e frequente entre os diferentes especialistas permite que a **informação permeie a organização** e **atinja mais rapidamente as pessoas** que dela necessitam.
- Permite maior **flexibilidade e adaptabilidade** da organização ao **ambiente mutável**.
- Promove o “**conflito construtivo**” entre os membros da organização.

Desvantagens:

- **Conflito de comando** entre os gerentes funcionais e os gerentes de projetos: ocorre a duplicidade de autoridade sobre um mesmo empregado.
- **Conflito de interesses** entre os gerentes funcionais e os gerentes de projetos.
- Propensão a **estimular “lutas” pelo poder**.
- **Conflito de papéis**: cada empregado tem mais de um chefe (autoridade dual), o que pode causar o recebimento de demandas e ordens “conflitivas” ao mesmo tempo, gerando o **conflito de papéis**.



- **Dificulta a coordenação** (do trabalho) em razão da **autoridade dual**, o que pode causar **confusão** e **frustração**.
- **Enfraquecimento da coordenação vertical** (enfraquecimento da coordenação realizada pelo gerente sobre seu subordinado – coordenação hierárquica).
- **Dificuldade de coordenação** entre o **departamento de projetos** e os **departamentos funcionais**. Trata-se de uma estrutura 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.
- **Dificuldade em definir claramente as atribuições e as responsabilidades**.
- Exige que os gestores tenham **maturidade** e um conjunto de competências de **relacionamento interpessoal**.

Departamentalização Matricial

Vantagens

- Maior aprimoramento da capacidade técnica da equipe
- Coordenação** mais coerente das **equipes**
- Facilita a **cooperação interdisciplinar** entre departamentos
- Maior grau de especialização das atividades
- Maior otimização na utilização dos recursos
- Melhor cumprimento dos prazos e dos orçamento previstos
- Melhor atendimento aos clientes
- Aprimora a **coordenação lateral**.
- Permite maior **flexibilidade e adaptabilidade** da organização ao **ambiente mutável**.
- Promove o “**conflito construtivo**” entre os membros da organização.



Desvantagens

- Conflito de comando
- Conflito de interesses
- Propensão a **estimular “lutas” pelo poder**.
- Conflito de papéis**
- Dificulta a coordenação** em razão da **autoridade dual**
- Enfraquecimento da **coordenação vertical**
- Dificuldade de coordenação** entre o **departamento de projetos** e os **departamentos funcionais**.
- Dificuldade em definir claramente as atribuições e as responsabilidades**
- Perda excessiva de tempo em reuniões** para discutir problemas e solucionar conflitos
- Exige que os gestores tenham **maturidade** e competências de **relacionamento interpessoal**.





(IF-TO – IF-TO – Assistente em Administração - 2019)

O desenho departamental é o agrupamento, com base em um critério específico de homogeneidade das atividades e correspondentes recursos em unidades organizacionais. Com base no assunto, a departamentalização que não leva em consideração o princípio clássico de unidade de comando estabelecido por Fayol, tendo em vista a sua característica de responsabilidade compartilhada, corresponde a:

- a) Departamentalização territorial.
- b) Departamentalização por cliente.
- c) Departamentalização funcional.
- d) Departamentalização por processo.
- e) Departamentalização matricial.

Comentários:

É a **departamentalização matricial** que tem como característica a **responsabilidade compartilhada** e não leva em consideração o princípio da unidade de comando (proposto por Fayol), tendo em vista que o empregado fica subordinado a dois ou mais gerentes de diferentes departamentos.

O gabarito é a letra E.

(IESES – CEGÁS – Assistente em Técnico Administrativo e Financeiro - 2017)

Assinale a alternativa que se refere à departamentalização matricial:

- a) Ocorre quando há mais de um tipo de distribuição de tarefa ocorrendo ao mesmo tempo.
- b) Os funcionários são agrupados conforme a função que exercem na empresa.
- c) Consiste na distribuição de departamentos conforme sua localização geográfica.
- d) Cada departamento é direcionado a um público-alvo do produto.

Comentários:



Letra A: correta. Isso mesmo! Lembre-se do nosso exemplo, onde o “João das Neves” ficou subordinado a dois departamentos, recebendo tarefas e ordens de dois chefes ao mesmo tempo.

Letra B: errada. Trata-se de uma característica da **departamentalização funcional**.

Letra C: errada. A assertiva trouxe uma característica da **departamentalização geográfica (territorial)**.

Letra D: errada. Esta é uma característica da **departamentalização por cliente**.

O gabarito é a letra A.

(...)

Continuemos nosso estudo sobre os elementos da estrutura organizacional. Falaremos, agora, sobre a cadeia de comando.

1.3 – Cadeia de Comando

A cadeia de comando é uma **linha de autoridade** contínua que vai do topo da organização (alta cúpula) até o nível mais baixo da empresa.

A cadeia de comando descreve a relação de **hierarquia** e **subordinação** existente dentro de uma empresa. Basicamente, ela demonstra “quem manda em quem” e “quem deve obedecer quem”.

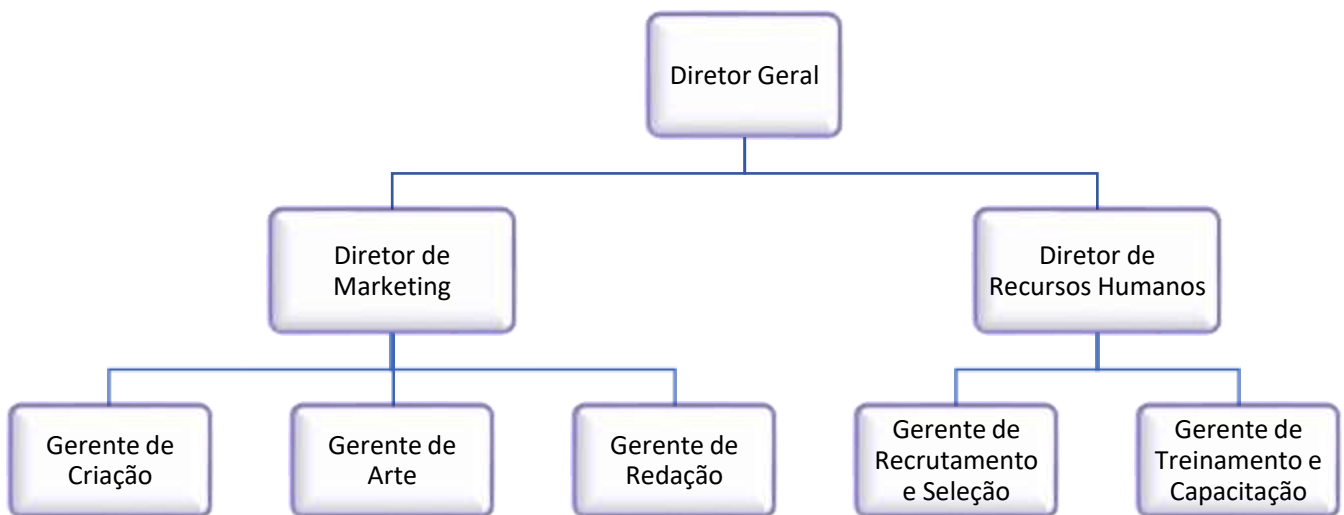
A cadeia de comando está baseada nos conceitos de **autoridade** e **unidade de comando**.

- **Autoridade** consiste nos direitos que certos cargos possuem de dar ordens e esperar que essas ordens sejam obedecidas.

- **Unidade de comando**, por sua vez, é um princípio (da administração clássica de Fayol) o qual prevê que cada pessoa deve obedecer a apenas um superior. Esse princípio ajuda a preservar o conceito da “linha única de autoridade”.

Exemplo de cadeia de comando:





Perceba que o Gerente de Criação está subordinado hierarquicamente ao Diretor de Marketing que, por sua vez, deve obediência ao Diretor Geral.



(FUNRIO – IF-PA – Auxiliar em Administração - 2016)

A linha contínua de autoridade que se estende do topo até a base da organização e que evidencia quem se subordina a quem denomina-se

- a) cadeia de comando.
- b) delegação.
- c) centralização.
- d) descentralização.
- e) atribuição indireta.

Comentários:

A linha contínua de autoridade que se estende do topo até a base da organização e que evidencia “quem se subordina a quem” denomina-se **cadeia de comando**.

O gabarito é a letra A.



1.4 – Amplitude de Controle

A amplitude de controle (amplitude administrativa ou amplitude de comando) indica **quantas pessoas cada executivo consegue dirigir** de forma eficaz e eficiente. É de acordo com a amplitude de controle que são definidos quantos níveis hierárquicos uma empresa terá.



Por exemplo: Imagine que a empresa A possua 200 funcionários e uma amplitude de controle de 10 (ou seja, cada executivo consegue controlar 10 funcionários); enquanto a empresa B, que também possui 200 funcionários, possui uma amplitude de controle de 5 (cada executivo consegue controlar 5 funcionários).

Nesse exemplo, a empresa A possui uma **maior amplitude** de controle e, portanto, terá **menos níveis hierárquicos** (terá uma estrutura mais “achatada”, horizontalizada). Por outro lado, a empresa B possui uma **menor amplitude** de controle e, consequentemente, terá **mais níveis hierárquicos** (estrutura mais “alta”, verticalizada).

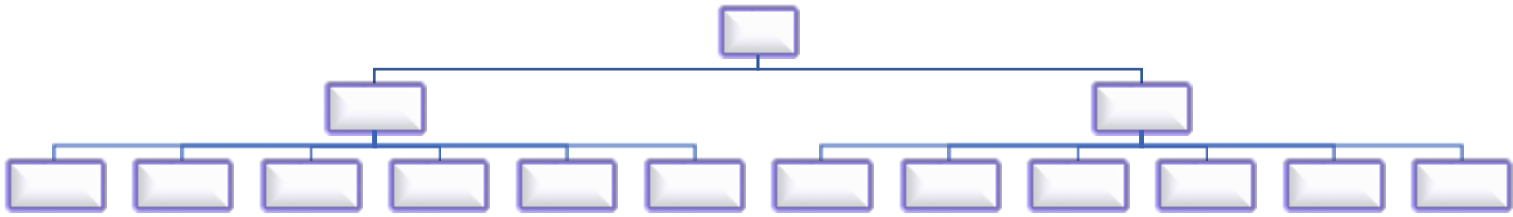
Em regra, quanto **maior a amplitude de controle**, **menor são os custos envolvidos**, isto é, a empresa é **mais eficiente em termos de custo** (isso acontece pois a empresa tem menos “executivos”, assim, gasta menos com “altos salários”). Contudo, depois de certo ponto, a grande amplitude de controle **começa a reduzir a eficácia**, pois os chefes começam a não conseguirem dar o apoio suficiente a cada funcionário, fazendo com que o **desempenho dos funcionários reduza**.

Por outro lado, as **menores amplitudes de controle** têm a vantagem de manter um **controle “mais próximo”** sobre cada funcionário. Contudo, a menor amplitude de controle possui **algumas desvantagens**, dentre elas podem-se citar:

- **Mais onerosa:** como possui mais “executivos”, os gastos com os salários dos “executivos” são mais elevados.
- **Prejudica a comunicação vertical:** como existem muitos níveis hierárquicos, o processo decisório tende a se concentrar nos níveis intermediários, deixando a alta cúpula da empresa isolada das decisões.
- **Rigidez de supervisão:** o controle “mais próximo” pode ser muito rígido e desestimular a autonomia dos funcionários subordinados.



Exemplo de uma estrutura organizacional com **maior amplitude** de controle:



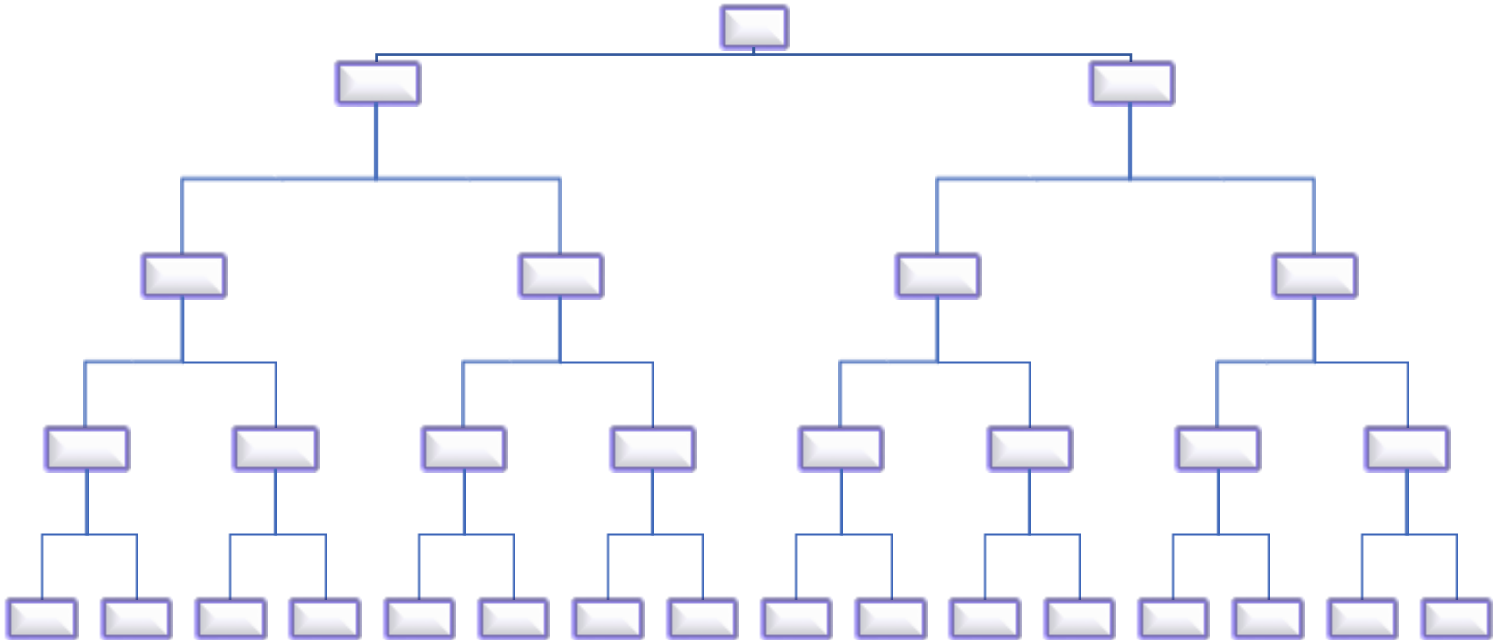
Perceba que é uma **estrutura horizontalizada** (estrutura **baixa** ou “**achatada**”), onde existem menos níveis hierárquicos.

Nesse tipo de estrutura, há uma **maior delegação** de autoridade. Em outras palavras, há uma maior **transferência de autoridade e responsabilidade** para os funcionários da empresa.

Isso faz com que aumente a **flexibilidade organizacional**, bem como a **agilidade das decisões**, facilitando à **adaptabilidade** às demandas externas.

Nesse tipo de organização também há um **maior estímulo à autonomia** dos subordinados.

Exemplo de uma estrutura organizacional com **menor amplitude** de controle:



Conforme se observa, a estrutura acima é uma **estrutura verticalizada** (estrutura **alta** ou “**linear**”), onde existem mais níveis hierárquicos.



(FGV – Câmara de Salvador-BA – Assistente Legislativo - 2018)

O processo de organização é pautado por alguns princípios ou elementos básicos, formulados por autores como Fayol e Weber. O número de subordinados pelos quais um gestor é responsável e que determina, no processo de organização, formatos mais verticais ou horizontais das estruturas organizacionais é conhecido como:

- a) cadeia de comando;
- b) amplitude de controle;
- c) descentralização;
- d) divisão do trabalho;
- e) especialização horizontal.

Comentários:

A **amplitude de controle** indica quantas pessoas cada executivo consegue dirigir de forma eficaz e eficiente. É de acordo com a amplitude de controle que são definidos quantos níveis hierárquicos uma empresa terá (ou seja, é a amplitude de controle que determinará se a estrutura organizacional será mais verticalizada ou horizontalizada).

O gabarito é a letra B.

(FGV – IBE – Agente Censitário Administrativo - 2017)

Um princípio básico do processo de organização diz respeito à definição do número de subordinados sob responsabilidade de cada gestor.

Esse princípio é conhecido como:

- a) amplitude de controle;
- b) nível de alçada;
- c) especialização do trabalho;
- d) departamentalização;



e) unidade de comando.

Comentários:

Questão tranquila, certo?

É a amplitude de controle que está relacionada à definição do número de subordinados sob responsabilidade de cada gestor.

O gabarito é a letra A.

1.5 – Centralização e Descentralização

O nível de centralização está relacionado ao grau de concentração do **poder decisório**.

Na **centralização** as decisões são tomadas pela **alta cúpula**, ou seja, as decisões estão concentradas nos **níveis hierárquicos mais altos** da empresa. Os níveis mais baixos não participam do processo decisório.

Por outro lado, na **descentralização** as decisões estão “espalhadas” por todos os níveis da empresa. Ou seja, na descentralização ocorre **transferência do poder decisório** (da autoridade) dos níveis mais elevados para os níveis mais baixos da empresa.



Por exemplo: Imagine que você vá até ao caixa do “banco alpha” solicitar um empréstimo. Na mesma hora, o bancário analisa seu pedido e sua documentação, aprova o seu empréstimo e você saia de lá com o dinheiro em mãos. Nesse caso, trata-se de uma **decisão descentralizada**. O bancário tem autonomia para decidir sobre o seu empréstimo.

De diferente modo, imagine que você vá ao caixa do “banco beta” solicitar um empréstimo. Desta vez, contudo, o bancário recebe sua documentação e te informa que precisará enviá-la ao gerente regional, pois somente ele tem autonomia para conceder empréstimos. Nesse caso, trata-se de uma **decisão centralizada**. Perceba que o bancário não tem autonomia para decidir; a decisão está centralizada no gerente regional.



As **decisões centralizadas**, por serem tomadas pela alta cúpula da empresa, normalmente, estão mais alinhadas aos objetivos organizacionais. Além disso, é mais fácil de controlar os resultados organizacionais, pois somente o chefe tem o poder de decidir (então esse controle é feito mais de “perto”).

Contudo, como as decisões são tomadas no topo da hierarquia, muitas vezes, podem ser tomadas por algum “chefe” que não detenha as informações necessárias acerca do assunto sobre o qual irá decidir (as informações que chegaram até ele podem ser pobres e insuficientes), portanto, há um risco que as decisões tomadas sejam **inadequadas** e **longe da realidade “local”**. Além disso, essa centralização causa maior **lentidão** no processo de tomada de decisões. Essa lentidão ocorre, pois, quem toma a decisão está mais “distante” das pessoas e das situações que requerem a decisão, ou então porque os chefes, muitas vezes, ficam sobrecarregados com tantos assuntos para decidir.

Nas **decisões descentralizadas**, pelo fato de o poder estar “pulverizado” entre os diversos níveis da organização (inclusive nos níveis mais baixos), há uma **melhora no tempo** da tomada de decisão (**decisões mais rápidas**), bem como uma **melhoria na qualidade da informação** para a tomada de decisão. Portanto, as decisões tentem a ser mais acertadas para a realidade “local”.

Vale ressaltar que a descentralização contribui, ainda, para a **motivação** dos funcionários dos níveis mais baixos (afinal, eles se sentem mais “importantes” por estarem decidindo). A **descentralização das decisões** exige formas **flexíveis** de gestão, **horizontalização de estruturas**, descentralização de funções e incentiva à **criatividade**.



Centralização

Vantagens

Decisões mais alinhadas aos objetivos organizacionais

Decisões são baseadas em uma visão “global” da empresa

Maior uniformidade nas decisões

Os tomadores de decisão são pessoas mais preparadas e possuem maior competência para decidir (**melhor aproveitamento dos especialistas**)

Facilita o controle organizacional

Minimiza os erros que podem advir da falta de capacidade dos subordinados para decidir



Desvantagens

Decisões mais lentas

Os tomadores de decisão estão mais “distantes” das pessoas e das situações que requerem a decisão

Pode resultar em decisões inadequadas e longes da realidade “local”

Desestimula a inovação e a criatividade por parte dos participantes dos níveis mais baixos (subordinados)

Por envolver muitas pessoas na comunicação, podem ocorrer distorções pessoais

Aumento da desmotivação dos subordinados

Descentralização

Vantagens

Decisões mais rápidas, mais flexíveis e mais eficientes para a realidade “local”

Os tomadores de decisão estão mais “próximos” das pessoas e das situações que requerem a decisão

Maior qualidade das informações

Estimula a criatividade e a inovação dos participantes dos níveis mais baixos (subordinados)

Estimula o interesse e a responsabilidade por parte dos subordinados

Aumento da motivação dos subordinados



Desvantagens

Decisões menos uniformes

Decisões consideram apenas uma parte da organização (visão mais estreita)

Os tomadores de decisão, normalmente, não estão preparados e não possuem a competência necessária para decidirem

Os especialistas são “mal aproveitados”

Dificulta o controle organizacional

Maior dificuldade para encontrar os responsáveis pela decisão

Maior custo, por exigir melhor treinamento e melhor salário dos administradores dos níveis mais baixos

Deve haver uma boa coordenação entre as áreas para que sejam evitadas decisões conflitantes



Descentralização x Delegação x Desconcentração

De início, é importante que você saiba que os conceitos que veremos a seguir são um pouquinho diferentes daqueles estudados no Direito Administrativo. Portanto, aqui, no estudo da Administração Geral, devemos nos concentrar aos conceitos que estudaremos a seguir.

Além disso, vale destacar que há algumas divergências doutrinárias a respeito desses assuntos.

De modo geral, as diferenças entre **Descentralização** e **Delegação** são as seguintes:

Descentralização

Ocorre a transferência da **autoridade** e da **responsabilidade**, de modo **permanente**

Não é necessário que haja "hierarquia" entre as partes envolvidas.

É ligada ao "cargo". É uma abordagem menos "pessoal".

Normalmente, atinge vários níveis hierárquicos

Possui um caráter mais **formal**

É **mais** "estável" no tempo

Ocorre a **mudança na estrutura organizacional**

Requer **alteração do estatuto ou regimento** para que o procedimento seja devidamente formalizado

Delegação

Ocorre a transferência da **autoridade**. A **responsabilidade** (pelas funções delegadas), **continua sendo da pessoa que delegou**.

É necessário que haja **hierarquia** entre as partes envolvidas no processo de delegação. A delegação é feita para alguma **pessoa hierarquicamente inferior**.

É ligada à "pessoa". É uma abordagem mais "pessoal"

Atinge apenas um nível hierárquico

Possui um caráter mais **informal**

É **menos** "estável" no tempo

Não há necessidade de mudança na estrutura organizacional.

Por fim, vale mencionar a diferença entre **Descentralização** e **Desconcentração**.

Em linhas gerais, na **descentralização**, conforme vimos, as decisões são "espalhadas" por todos os níveis da empresa. Ou seja, ocorre a **transferência do poder** decisório (da autoridade) para os níveis mais baixos da empresa (níveis tático e operacional). Na **desconcentração**, por sua vez, ocorre a **separação e distribuição "física" das atividades**, isto é, as atividades organizacionais são divididas e distribuídas em diversas "instalações físicas" diferentes, as quais estão relativamente distantes umas das outras.





É importante que você saiba que, em uma de suas obras, Chiavenato explica que “**Delegação** é o processo de transferir **autoridade** e **responsabilidade** para **posições inferiores na hierarquia**.”⁸

Para o autor, a **responsabilidade** se refere ao “**dever de desempenhar a tarefa** ou atividade para a qual a pessoa foi designada.”⁹

Djalma Oliveira, por sua vez, explica que “**Delegação** é o processo de transferência de determinado nível de **autoridade** de um chefe para seu **subordinado**, criando o correspondente compromisso pela **execução** da tarefa delegada.”¹⁰

Para Oliveira, na delegação “a **responsabilidade não pode ser delegada**, pois nem o chefe e nem o subordinado podem livrar-se, totalmente, de suas obrigações, designando outros para realizá-las”.¹¹

Ou seja: de um lado, Chiavenato explica que no processo de delegação ocorre a transferência de **autoridade** e **responsabilidade**; de outro lado, Djalma Oliveira defende a ideia de que no processo de delegação ocorre apenas a transferência de **autoridade** (uma vez que a **responsabilidade** não pode ser delegada).

“E agora, Stefan?”

Pois é, meu amigo! Se aparecer esse tipo de questão em sua prova, você deve buscar identificar o que a questão está pedindo.

O fato, é que não existe consenso entre os autores. Portanto, se a questão reproduzir as palavras de algum dos autores, você deve tentar identificar essa “reprodução” para marcar a resposta correta.

Vale dizer, ainda, que Chiavenato explica que a “**descentralização** faz com que as decisões sejam **pulverizadas nos níveis mais baixos da organização**. A tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.162

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.161

¹⁰ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2014. P.187

¹¹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2014. P.187



descentralização é assim definido: a **autoridade** para **tomar ou iniciar a ação** deve ser **delegada** tão próxima da cena quanto possível.”¹²

Djalma Oliveira, por sua vez, conceitua a **Descentralização** como “a menor **concentração do poder decisório na alta administração da empresa**, sendo, portanto, o poder **mais distribuído** por seus diversos **níveis hierárquicos**”.

Vejamos, a seguir, algumas questões para contextualizarmos esse assunto.

(FCC –MPE-AM – Administrador)

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

- a) delegação de autoridade.
- b) autoridade de staff.
- c) cadeia de comando.
- d) autoridade de linha.
- e) unidade de comando.

Comentários:

Perceba que, mesmo diante da divergência entre os autores, essa questão não trouxe maiores problemas. Afinal, nenhuma das alternativas trouxe a opção “descentralização”.

Portanto, conforme explica Chiavenato, é a **Delegação** que consiste na atribuição de **autoridade e responsabilidade** diretas a um subordinado para que ele realize tarefas pelas quais o gestor normalmente é responsável.

O gabarito é a letra A.

(CESPE –TRE-PA – Analista Judiciário - ADAPTADA)

A descentralização ocorre quando há delegação de autoridade e não de responsabilidade na tomada de decisões pelos escalões hierárquicos inferiores.

Comentários:

A assertiva está errada.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.162.



Conforme vimos, no processo de descentralização ocorre tanto a transferência de **autoridade** quanto de **responsabilidade**.

Gabarito: errada.

(CESPE – INPI – Analista de Planejamento - ADAPTADA)

A transferência de poder decorrente da descentralização e da delegação assegura a autonomia dos níveis inferiores da organização, eximindo, assim, a responsabilidade da autoridade que fez a delegação.

Comentários:

A assertiva está errada.

Conforme vimos, de acordo com Djalma Oliveira, no processo de delegação não ocorre a transferência de responsabilidade.

Portanto, a assertiva está errada ao afirmar que o indivíduo (chefe / autoridade) que fez a delegação se “exime” (se “desobriga”) da responsabilidade.

Gabarito: errada.

(MARINHA – MARINHA – Quadro Complementar - 2017)

Segundo Chiavenato (2011), a transferência de autoridade e responsabilidade; para subordinados, a pulverização do nível decisório para os níveis mais baixos e o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para o qual se foi designado são conceitos de, respectivamente;

- a) eficiência, eficácia e efetividade social.
- b) descentralização, delegação e responsabilidade.
- c) delegação, descentralização e responsabilidade.
- d) delegação, descentralização e autoridade.
- e) descentralização, delegação e autoridade.

Comentários:

De acordo com Chiavenato:¹³

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. pp.161-162



-“**Delegação** é o processo de transferir **autoridade** e **responsabilidade** para posições inferiores na hierarquia.”

-A “**descentralização** faz com que as decisões sejam **pulverizadas nos níveis mais baixos** da organização. A tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível.”

-A **responsabilidade** se refere ao “**dever de desempenhar a tarefa ou atividade** para a qual a pessoa foi designada.”

O gabarito é a letra C.



(FCC – TRE-PR – Analista Judiciário – 2017 - ADAPTADA)

Entre as vantagens da descentralização está o atendimento mais eficiente às peculiaridades das situações locais.

Comentários:

Perfeito! De fato, a descentralização permite o atendimento mais eficiente às peculiaridades das situações “locais”. Isso acontece pois os administradores estão mais “próximos” das pessoas e das situações que requerem a tomada de decisão.

Gabarito: correta.

(COMVEST – UFAM – Administrador – 2018)

Os pares conceituais “centralização / descentralização” e “concentração / desconcentração” são utilizados como princípios de estruturação organizacional para fazer referência, respectivamente, à (ao):

a) Concentração ou dispersão de pessoas em áreas físicas da organização; distribuição física de unidades departamentais.

b) Distribuição física de unidades departamentais; concentração ou dispersão de pessoas em áreas físicas da organização.



c) Excesso ou ausência de burocracia nas organizações; intensidade do uso da tecnologia da informação.

d) Distribuição física de unidades departamentais na organização; distribuição de poder e autoridade no âmbito da hierarquia organizacional.

e) Distribuição de poder e autoridade no âmbito da hierarquia organizacional; distribuição física de unidades departamentais na organização.

Comentários:

Conforme vimos, a **centralização/descentralização** se refere à forma como o **poder** e a **autoridade** estão distribuídos na organização. Já a **concentração/desconcentração**, se refere à maneira como as **atividades** estão **distribuídas e separadas “fisicamente”**.

O gabarito é a letra E.

1.6 – Formalização

A formalização indica até que ponto existirá regras e regulamentos para dirigir e coordenar os funcionários e os executivos. Ou seja, se refere ao **grau** em que **as tarefas são padronizadas** dentro da organização ou, em outras palavras, ao grau em que as **regras** e **regulamentos** são explicitamente definidos para **dirigir e coordenar o comportamento** dos participantes da empresa.

Quanto **maior a formalização** dentro de uma empresa, **maior será a padronização** das atividades e, conseqüentemente, **menor será a autonomia** do funcionário para decidir sobre essas atividades.

Ou seja, quanto maior a padronização (descrições explícitas em regras e manuais), menor será a interferência do funcionário sobre o modo de trabalho.



2 - Tipos de Estrutura Organizacional

2.1 – Estrutura Organizacional x Departamentalização

De início, é importante que você saiba que “**tipos de departamentalização**” (desenho departamental) e “**tipos de estrutura organizacional**” (desenho estrutural) são duas coisas diferentes!

Alguns alunos têm dificuldade para diferenciar esses dois conceitos. Na verdade, até as bancas, de vez em quando, acabam fazendo confusão e misturam as coisas.

A principal confusão acontece, pois, em alguns tipos de estrutura organizacional, a principal característica diferenciadora é o tipo de departamentalização utilizada. Então, quando o aluno lê a questão, pensa que está diante de um tipo de departamentalização. Mas, na verdade, trata-se de um tipo de estrutura organizacional.



Departamentalização é um dos **elementos** da **estrutura organizacional**. Trata-se do elemento que se preocupa em “como agrupar as atividades”.

Estrutura organizacional, por sua vez, é algo **mais amplo e abrangente**. Ela abrange a departamentalização e também envolve outros aspectos, tais como: de que maneira a autoridade está distribuída e organizada dentro da organização (cadeia de comando, amplitude de controle); qual o grau de padronização das tarefas (formalização); de que forma as decisões serão tomadas (centralização e descentralização); etc.

A **estrutura organizacional** é a configuração **vertical** e **horizontal** da empresa. Nesse sentido, a **departamentalição** corresponde à configuração **horizontal** (especialização horizontal das tarefas).

A **estrutura organizacional** é representada pelo **organograma**.

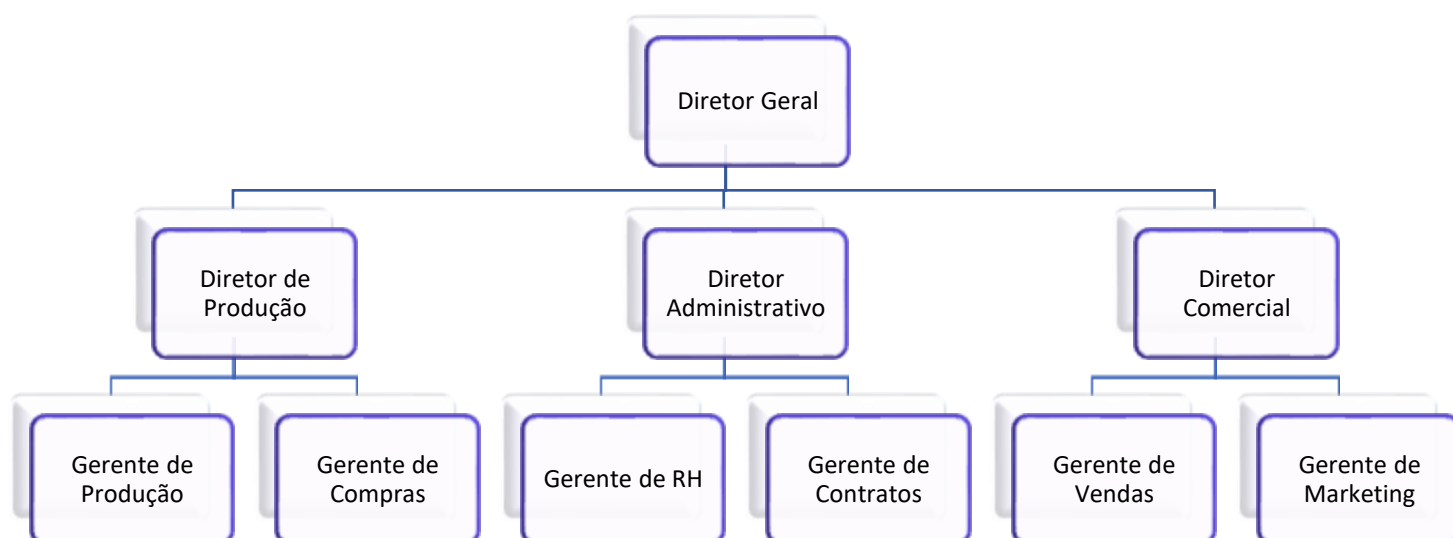
Organograma

Organograma é um **gráfico** que representa a **estrutura organizacional formal** de uma empresa. Em outras palavras, trata-se de um gráfico que representa a estrutura organizacional de **cargos** e de **órgãos / unidades** de uma empresa.



Através do organograma é possível visualizar a **estrutura hierárquica** e as **relações de comunicação** de uma empresa. Ou seja, conseguimos visualizar as **relações de subordinação** entre os cargos de uma empresa.

Vejamos um exemplo de organograma:



2.2 – Organização Formal x Organização Informal

Organização Formal: É aquela pautada pela **racionalidade** e pela **lógica**. É o conjunto de normas que orientam o andamento dos processos organizacionais. A estrutura da organização e as funções são definidas em regulamentos e organogramas. Os relacionamentos no ambiente de trabalho se darão baseados na missão, visão e valores da organização.

A organização formal é **criada propositalmente** para que a organização alcance seus objetivos.

Organização Informal: É aquela baseada na **espontaneidade**. Está associada a questões de ordem social e pessoal que os colaboradores da empresa compartilham dentro do ambiente organizacional. É formada por relações pessoais e pela **afinidade** entre os membros de uma organização. São aquelas “panelinhas” (ou grupos de amizade) que se formam dentro da empresa e não aparecem no organograma. Muitas vezes, pautam-se pelo *status*. São os próprios membros que definem quais comportamentos são positivos para o grupo (não existem regras ou manuais). Por exemplo: aquele grupo de colegas de trabalho que sempre estão juntos (no almoço, na festa da empresa, etc.).

A organização informal **surge naturalmente** e não possui objetivos claros.



Pode-se dizer que esse tipo organização **transcende** a organização formal. Em outras palavras, isso significa que a organização informal não está sujeita aos horários de trabalho, ao local físico do trabalho, às regras, e aos demais aspectos da organização formal.

A valorização e o **reconhecimento da organização informal**, na atualidade, são **bastante importantes** para as empresas. Isso porque a comunicação tende a ocorrer com **maior velocidade**, e as decisões tendem a contar com a participação dos funcionários. Assim, os funcionários sentem-se mais **valorizados, motivados** e, conseqüentemente, se tornam **mais produtivos**.



2.3 – Diferenciação e Integração

Segundo a Teoria da Contingência, todas as organizações apresentam características de **diferenciação** e **integração**.

-Diferenciação: A organização enquanto sistema aberto tende a se diferenciar, através da **especialização das funções** (diferenciação interna) e **hierarquização**. Para tanto, a organização divide-se em subsistemas (ou departamentos), cada um sendo responsável por desempenhar tarefas específicas. Esses subsistemas reagem apenas àqueles aspectos do ambiente que dizem respeito a sua própria área específica de atuação.



-Integração: É o movimento oposto. Ou seja, as demandas do ambiente fazem com que seja necessário que a organização “some esforços” de todos os subsistemas (departamentos), e coordene-os no sentido de responder (conjuntamente) às pressões do ambiente.

Nesse sentido, é o **ambiente que indica o quanto de diferenciação e integração é exigido da organização**. De fato, as organizações tem a necessidade de se diferenciar em departamentos; contudo, precisam estar integradas para responderem com eficiência às demandas do ambiente externo.

Portanto, as organizações que obtêm mais sucesso são aquelas que mais se aproximam das características requeridas pelo ambiente, ou seja, aquelas que sabem “dosar” e ajustar corretamente a quantidade de diferenciação e de integração requeridas. Lawrence e Loesch¹⁴ explicam que “à medida que os sistemas crescem de tamanho, diferenciam-se em partes e o funcionamento dessas partes separadas tem de ser integrado para que o sistema inteiro seja viável”.

2.4 – Organização Mecanicista x Organização Orgânica

Outro assunto bastante importante quando estudamos sobre a Teoria da Contingência, e os modelos organizacionais, se refere aos estudos realizados por Tom **Burns** e G. M. **Stalker**. Esses dois sociólogos classificaram as organizações em dois tipos: “mecanicistas” e “orgânicas”. Vejamos, a seguir, quais as características dessas organizações para eles¹⁵:

¹⁴ (Lawrence & Lorsch, 1973) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014 pp. 504-505.

¹⁵ Burns T, Stalker GM. The management of innovation. Londres, Tavistock, 1961. pp. 5-6. *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, pp. 504-505.



Organização Mecanicista (mecanística)

Estrutura **burocrática** baseada em uma minuciosa **divisão do trabalho**

Cargos ocupados por especialistas com atribuições claramente definidas.

Decisões **centralizadas** e concentradas na cúpula da empresa

Hierarquia rígida de autoridade baseada no comando único

Sistema rígido de controle

Predomínio da **interação vertical** entre superior e subordinado.

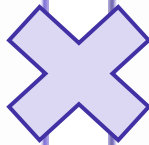
Amplitude de controle administrativo mais estreita (mais níveis hierárquicos)

Ênfase nas **regras e procedimentos** formais

Ênfase nos **princípios universais da Teoria Clássica**

Ambiente **Estável** (previsível)

Burocracia



Organização Orgânica

Estruturas **organizacionais flexíveis** com pouca divisão de trabalho

Cargos continuamente modificados e redefinidos por meio da interação entre pessoas que participam da tarefa

Decisões **descentralizadas** e delegadas aos níveis inferiores

Tarefas executadas por meio do conhecimento que as pessoas têm da empresa como um todo

Hierarquia flexível, com predomínio da **interação lateral** sobre a vertical (horizontalização)

Maior amplitude de controle administrativo (menos níveis hierárquicos)

Maior **confiabilidade** nas comunicações informais

Ênfase nos **princípios de relacionamento humano da Teoria das Relações Humanas**

Ambiente **mutável** (imprevisível)

Adhocracia

As organizações **mecanicistas** se adaptam melhor a ambientes **estáveis** e **previsíveis**. As organizações **orgânicas**, por sua vez, se adaptam melhor a ambientes **dinâmicos** e **imprevisíveis**. Perceba que esse é um exemplo de como o ambiente externo (as contingências externas) influenciam a forma de estruturação das organizações.





(CESPE – EMAP - 2018)

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

Comentários:

Os sistemas organizacionais das empresas **mecanicistas** se adaptam melhor a ambientes **estáveis** e **previsíveis**.

São os sistemas organizacionais das empresas **orgânicas** que se adaptam melhor a ambientes **dinâmicos** e **imprevisíveis**.

Gabarito: errada.

A partir de todas as características que estudamos anteriormente, segundo Chiavenato¹⁶, “as empresas podem adotar um formato organizacional apropriado para acomodar suas **estratégias, atividades, produtos, ambiente de tarefa, tecnologia**, etc.”. Segundo ele, 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.

Estudaremos a seguir, então, os principais **tipos de estrutura organizacional**.

2.5 – Tipos de Estrutura Organizacional (Desenho Estrutural) – Estruturas Tradicionais e Contemporâneas

Organização Simples (Estrutura Simples)

Esse tipo de estrutura possui **baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, e pouca formalização**.

Trata-se de uma estrutura “achatada”, com poucos níveis hierárquicos (normalmente apenas dois ou três), que **centraliza a autoridade** e o poder de decisão em uma única pessoa.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 236.



É o tipo de estrutura adotado, normalmente, em pequenos negócios.

As **vantagens** da estrutura simples são: **simplicidade**, **flexibilidade**, **baixo custo** operacional, **agilidade** de resposta às demandas.

Contudo, sua **desvantagem** é que dificilmente pode ser empregada em alguma empresa que não seja de pequeno porte.

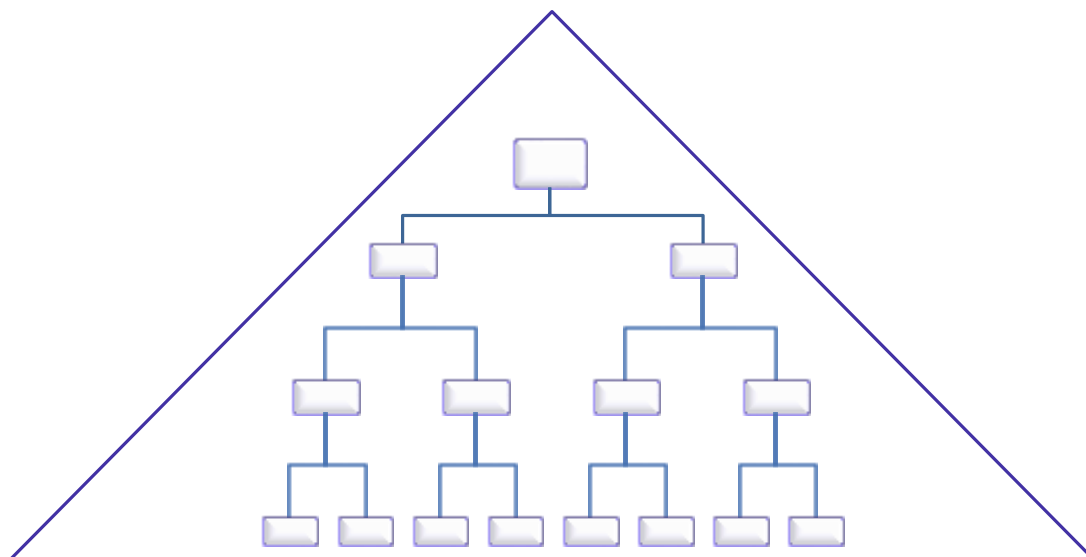


Organização Linear (Estrutura Linear)

Trata-se do tipo de estrutura organizacional baseado na **organização militar** dos antigos exércitos. À vista disso, também é conhecida como “estrutura militar”.

Suas principais características são: **unidade de comando** (linhas diretas e únicas de autoridade), **centralização** das decisões, **linhas formais e verticalizadas** de comunicação, **baixa amplitude de controle** (poucos subordinados para cada chefe) e **hierarquia verticalizada**.

Trata-se de uma **estrutura verticalizada** (alta) fortemente baseada na **autoridade hierárquica**. Essa estrutura é representada graficamente por uma **pirâmide**.



Trata-se de uma estrutura simples e de fácil implantação, onde há **clara definição das responsabilidades**, sendo ideal para **ambientes estáveis** e **situações de permanência e estabilidade**.



Contudo, é uma estrutura muito **rígida** (de difícil adaptação às demandas externas), que **não favorece a especialização**, e com tendência a **sobrecarregar os níveis hierárquicos superiores**.

Estrutura Linear



(QUADRIX – COFECI – Auxiliar Administrativo - 2017)

Entre as características da organização linear, é possível citar a presença de linhas informais de comunicação e a descentralização das decisões.

Comentários:

Pelo contrário! A organização linear é caracterizada pela presença de linhas **formais** de comunicação e **centralização** das decisões.

Gabarito: errada.

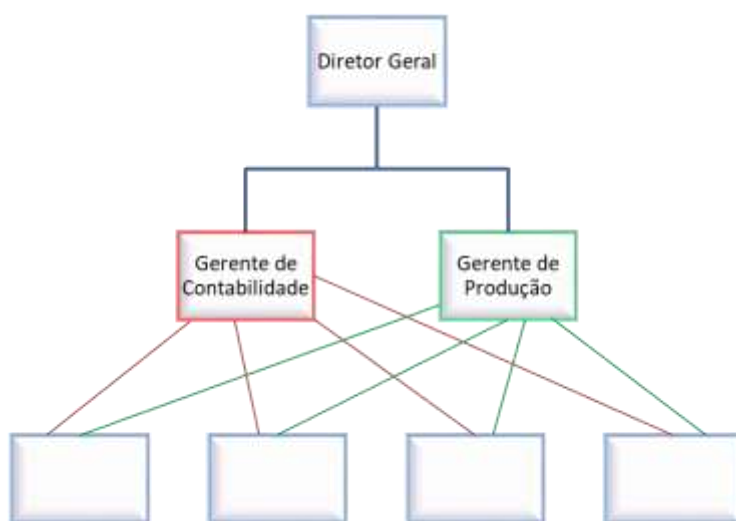


Organização Funcional (Estrutura Funcional)

A organização funcional é baseada no **princípio da especialização das funções**. É um tipo de estrutura pautado nas ideias da Taylor.

Nesse tipo de estrutura predomina a **subordinação múltipla** (ou seja, **não vigora a unidade de comando**). Cada empregado recebe ordens de vários chefes. Isto porque cada **chefe é especialista** em sua área, de forma que o subordinado deve consultar (e receber ordens) específicas de cada chefe, de acordo com a atividade que ele estiver executando.

Em outras palavras, cada funcionário tem **vários “chefes funcionais”** (especialistas), aos quais devem se reportar e consultar de acordo com a atividade que estiverem desempenhando.



Suas principais características são:

- autoridade funcional** (ou dividida).
- subordinação múltipla**.
- descentralização** das decisões.
- ênfase na **especialização**.
- divisão** do trabalho entre as tarefas de **execução** e de **supervisão**.
- comunicação direta**: a comunicação é efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação hierárquica.
- supervisão direta**.
- separação** entre as **funções** de **planejamento** e de **execução**.



Uma de suas **vantagens** é a **comunicação direta**, ou seja, a comunicação é efetuada diretamente (sem a necessidade de intermediação hierárquica). Isso permite uma **melhor supervisão técnica**. Outras vantagens são: **máximo de especialização** nos diversos órgãos; permite o **aperfeiçoamento dos funcionários**; **separação** entre a função de **planejamento** e as funções de **controle** e **execução**.

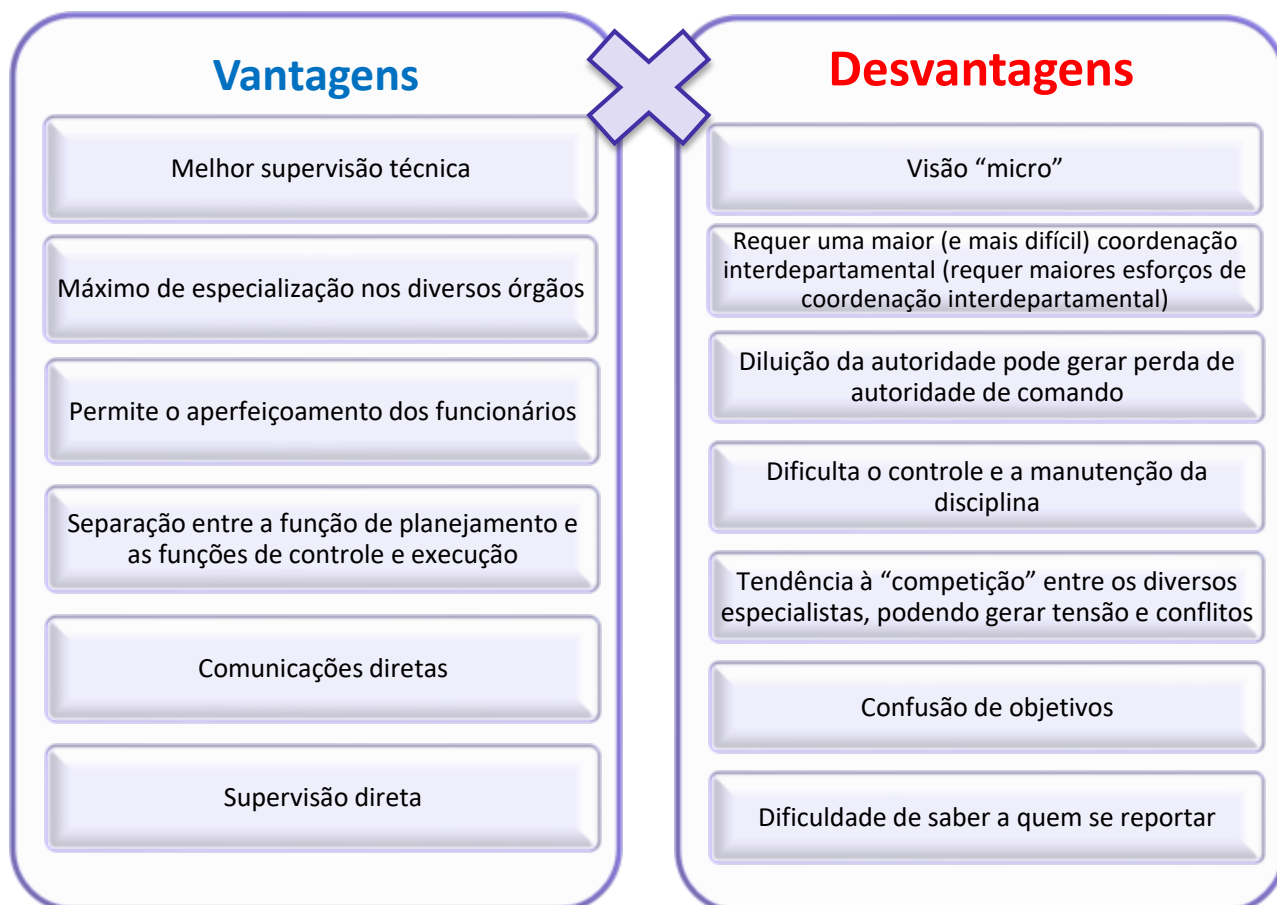
Por outro lado, como **desvantagens**, podem-se citar: **visão “micro”** (perde-se a visão de conjunto da organização); **tendência à “competição”** entre os diversos especialistas (uma vez que cada um tende a defender as suas próprias ideias), podendo gerar **tensão e conflitos**; e perda da autoridade de comando (por conta da diluição da autoridade).

Além disso, a subordinação múltipla faz com que seja difícil **controlar e manter a disciplina** dos funcionários; faz com que os funcionários sintam-se “perdidos”, não sabendo a **quem devem se reportar**; e também causa uma **confusão de objetivos**, pois o subordinado não sabe qual objetivo (dentre os objetivos de todos os supervisores) deve ser priorizado.

Portanto, esse tipo de estrutura requer **maiores esforços de coordenação interdepartamental** (entre os departamentos).

É uma estrutura indicada para **ambientes estáveis**. Isso porque a estrutura funcional possui **pouca flexibilidade** e **baixa adaptabilidade** às mudanças do ambiente externo.

Estrutura Funcional





(CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2013)

A estrutura funcional é fundamentada na técnica de supervisão direta e especialização do trabalho.

Comentários:

Exatamente! A especialização do trabalho (ou das funções) é um dos traços marcantes da estrutura funcional. Outra de suas características é a supervisão direta

Gabarito: correta.

(CESPE – SERPRO – Analista de Gestão Empresarial - 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.

Comentários:

Assertiva perfeita! A estrutura funcional requer um maior esforço de coordenação interdepartamental (entre os departamentos). Além disso, é uma estrutura pouco flexível com baixa adaptabilidade às mudanças do ambiente externo.

Gabarito: correta.

Organização Linha-staff (Estrutura Linha-staff)

Esse tipo de estrutura segue as características básicas da organização linear. Contudo, diferencia-se desta por apresentar **órgãos de staff (órgãos de assessoria)** junto aos gerentes. Por isso, também é conhecida como **Estrutura Linha-Assessoria**.

A **estrutura linha-staff** é o resultado da combinação entre a **estrutura linear** e a **estrutura funcional**. O objetivo é maximizar as vantagens e reduzir as desvantagens desses dois tipos de organização.



Busca-se manter a **unidade de comando** (das unidades de linha – autoridade de linha – autoridade **hierárquica**), incrementada por **uma assessoria especializada** (das unidades de staff – unidades de **conhecimento** – autoridade de assessoria).



“Como assim ‘órgãos de linha’ e ‘órgãos de staff’, Stefan?”

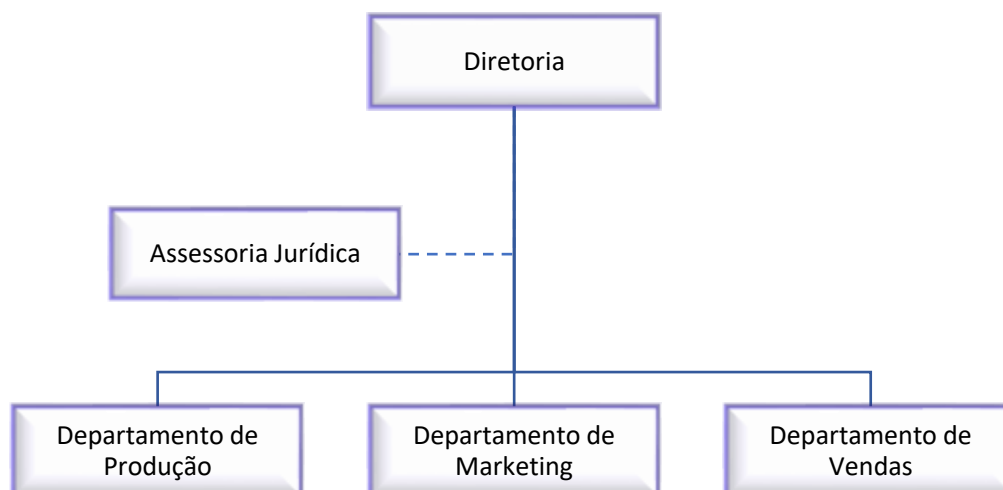
Os **órgãos de linha** desempenham **funções de linha**, ou seja, atividades que estão relacionadas com às **atividades-fim** da empresa. São consideradas as **atividades principais** da empresa.

Por outro lado, os **órgãos de staff** desempenham **funções de staff**, isto é, atividades que estão relacionadas às **atividades-meio** da empresa. Tratam-se das **atividades de assessoria** (ou de suporte) da empresa.

Vale mencionar que os órgãos de staff podem estar distribuídos sobre quaisquer dos níveis organizacionais (estratégico, tático ou operacional).

Outra diferença é que as **posições de linha** exercem comando direto sobre os empregados da empresa. Exercem, portanto, **autoridade hierárquica**.

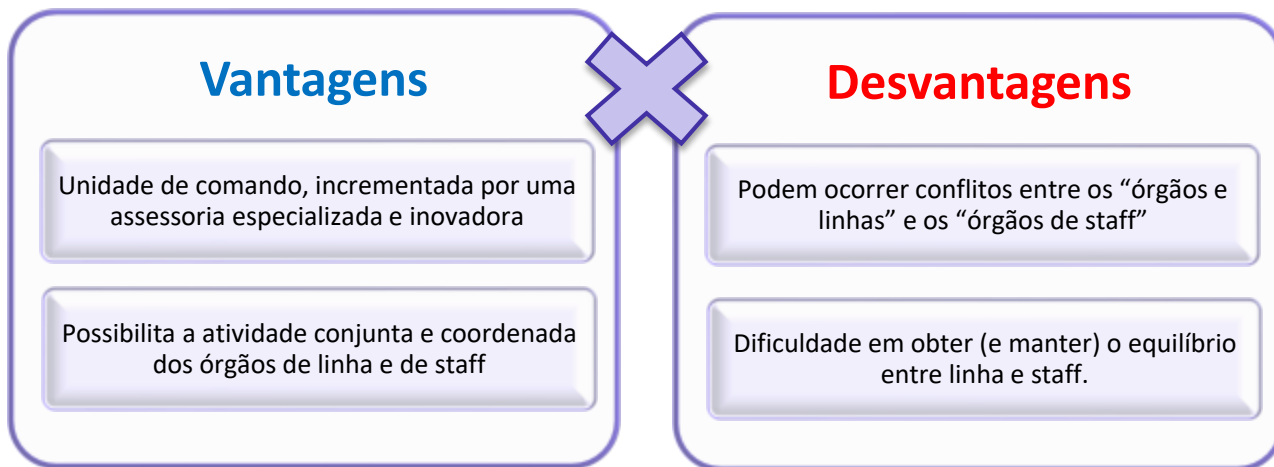
De diferente modo, as **posições de staff não exercem autoridade hierárquica** sobre os funcionários da empresa. Tratam-se de órgãos meramente **consultivos**. Exercem, portanto, **autoridade de assessoria** (ou **autoridade de conhecimento**).



Nesse exemplo, a “**assessoria jurídica**” é um **órgão de staff** (um órgão de assessoria), que exerce atividade meramente consultiva.

Por sua vez, os **departamentos de produção, marketing e vendas** são **órgãos de linha**. Destaque-se que a “assessoria jurídica” **não exerce autoridade** sobre qualquer desses departamentos.

Estrutura Linha-Staff



(CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A organização linha-assessoria, um dos tipos de arquitetura organizacional, permite a coexistência eficiente da estrutura linear com a funcional.

Comentários:

A **estrutura linha-staff** é o resultado da combinação entre a **estrutura linear** e a **estrutura funcional**. O objetivo é maximizar as vantagens e reduzir as desvantagens desses dois tipos de organização.

Gabarito: correta.



Organização Divisional (Estrutura Divisional)

A estrutura divisional surgiu das dificuldades enfrentadas pelas empresas decorrentes das mudanças ambientais e da alta diversificação. Foi implantada inicialmente por **Alfred Sloan**, na **General Motors**.

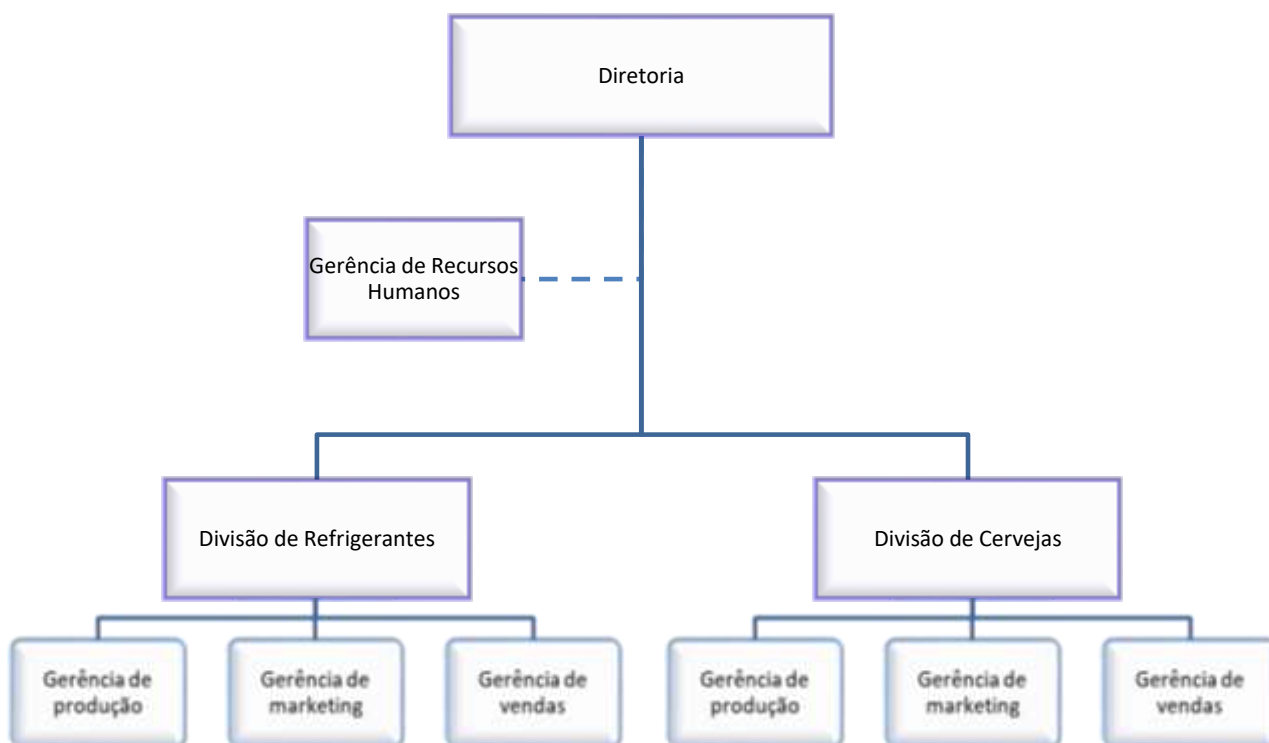
Nesse tipo de estrutura, a empresa se desmembra em “divisões”, para atender e se adaptar a diferentes tipos de **produtos**, **clientes** ou **regiões**. Para isso, normalmente, são utilizados os tipos de **departamentalização por produto**, **departamentalização por cliente** ou **departamentalização territorial**.

Isso faz com que surjam unidades descentralizadas (ou divisões) “**semiautônomas**” (relativamente autônomas) e **quase independentes** operando dentro da empresa, devendo o seu administrador dispor de todos os recursos necessários ao total atendimento das responsabilidades que lhe foram atribuídas pela alta cúpula (direção) da empresa.

Essas unidades funcionam como verdadeiros “**centros de resultados**” (ou “**centro de lucros**”), onde os resultados (**lucros** ou **prejuízos**) são apurados **autonomamente** (por cada unidade), de forma **descentralizada**.

Contudo, vale mencionar que as **decisões estratégicas** tendem a se manter **centralizadas** na alta cúpula da administração. Além disso, algumas **estruturas funcionais (especializadas)** também são mantidas centralizadas, no intuito de apoiar tanto a alta administração, quanto as estruturas divisionárias.

Exemplo de uma fabricante de bebidas que tenha duas divisões: refrigerantes e cervejas.



Perceba que, nesse exemplo, a alta cúpula da organização optou por manter de forma **centralizada** a **gerência de recursos humanos (estrutura funcional)**, no intuito de apoiar tanto a alta administração (diretoria), quando às unidades divisionárias (divisão de refrigerantes e divisão de cervejas).

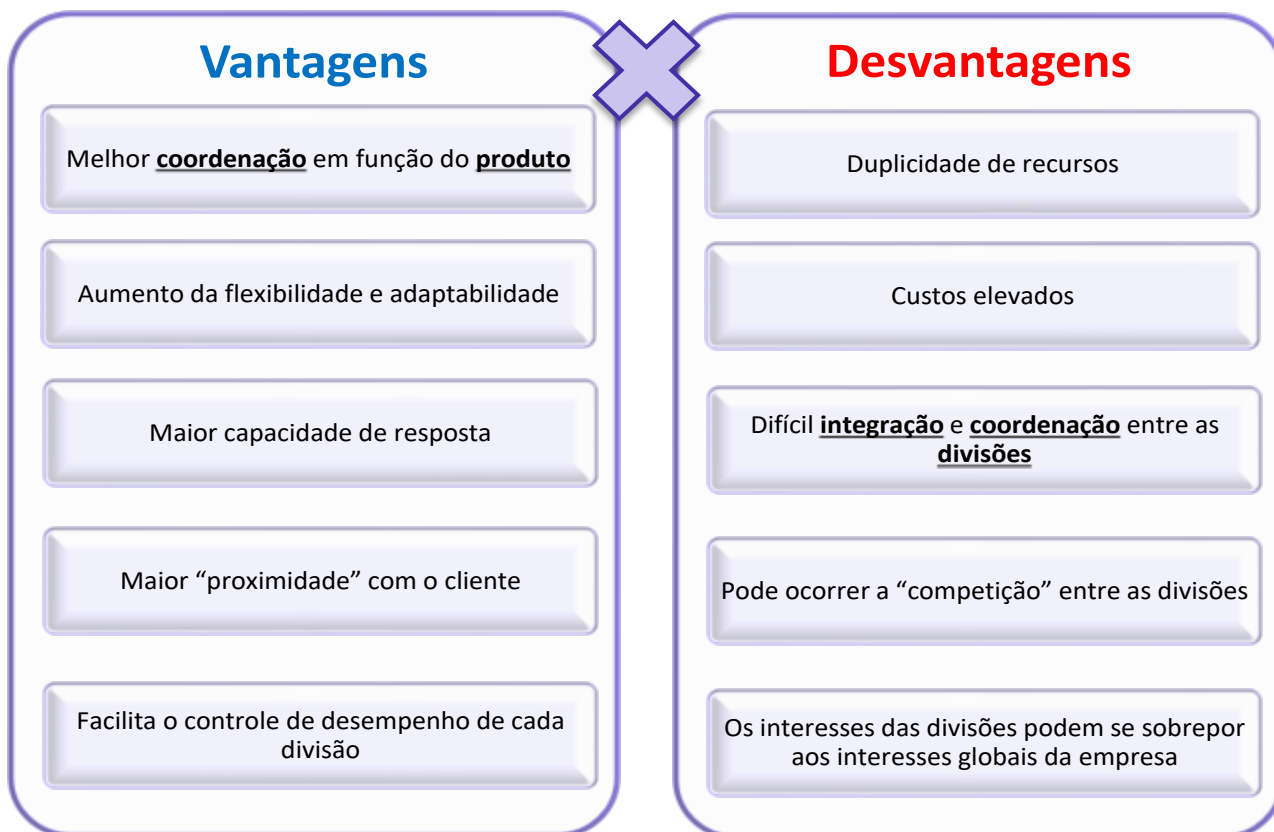
Além disso, como você pode perceber, nessa estrutura há uma duplicidade de gerências de produção, gerências de marketing e gerências de vendas. Por um lado, isso torna a empresa mais **flexível** para **adaptar-se às diferentes demandas e necessidades**. Por outro lado, essa duplicidade gera um **aumento de custos**.

Cada uma das divisões irá funcionar de maneira diferente para alcançar seus objetivos. Por exemplo: cada uma terá seu próprio padrão de produção, suas próprias estratégias de marketing, e suas próprias estratégias de vendas. Contudo, mesmo que as divisões tenham bastante autonomia, haverá um planejamento estratégico a ser seguido, objetivos “globais” a serem buscados e “controle por resultados”.

Além disso, pode-se dizer que as **decisões são “relativamente descentralizadas”** às unidades divisionais (isso porque algumas decisões se mantêm centralizadas na alta cúpula da empresa).

Essa “relativa descentralização” das decisões permite uma maior **flexibilidade, adaptabilidade, capacidade de resposta** às demandas, bem como maior **qualidade e velocidade na tomada de decisões**.

Estrutura Divisional





(FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 2018)

No contexto da evolução histórica da teoria das organizações merece destaque a contribuição de Alfred Sloan, consistente na estrutura divisional, cuja característica principal é a

- a) abordagem da organização como um sistema aberto que sofre interação com o meio ambiente e a ele deve se adaptar com o denominado ajuste espontâneo.
- b) desverticalização pelo critério funcional, mantida a apuração de resultados de forma centralizada pela organização.
- c) ênfase em projetos, com criação de unidades de duração vinculada ao tempo de desenvolvimento e conclusão do projeto correspondente.
- d) divisão em departamentos, exclusivamente os de clientela ou mercado, com ênfase na aplicação do conceito de unidade de direção.
- e) existência de unidades que operam com relativa autonomia, inclusive para apuração de lucro ou prejuízo, denominadas centros de resultado.

Comentários:

Letra A: errada. Esses conceitos não se relacionam à organização divisional.

Letra B: errada. Quem adota o critério funcional é a **estrutura funcional**. Além disso, na departamentalização divisional, a apuração de resultados (lucros ou prejuízos) ocorre de forma **descentralizada** (por unidade).

Letra C: errada. Essas são características da estrutura baseada em **projetos**.

Letra D: errada. A divisão departamental não ocorre exclusivamente pela clientela ou mercado. Pode ocorrer, também, por regiões ou por produtos, por exemplo.

Letra E: correta. Bingo! De fato, na departamentalização divisional as unidades descentralizadas operam com relativa autonomia (unidades “**semiautônomas**”). Essas unidades funcionam, inclusive, como verdadeiros “**centros de resultados**”, onde os lucros ou prejuízos são apurados autonomamente (por cada unidade), de forma descentralizada.

O gabarito é a letra E.



Organização Matricial (Estrutura Matricial ou “em grade”)

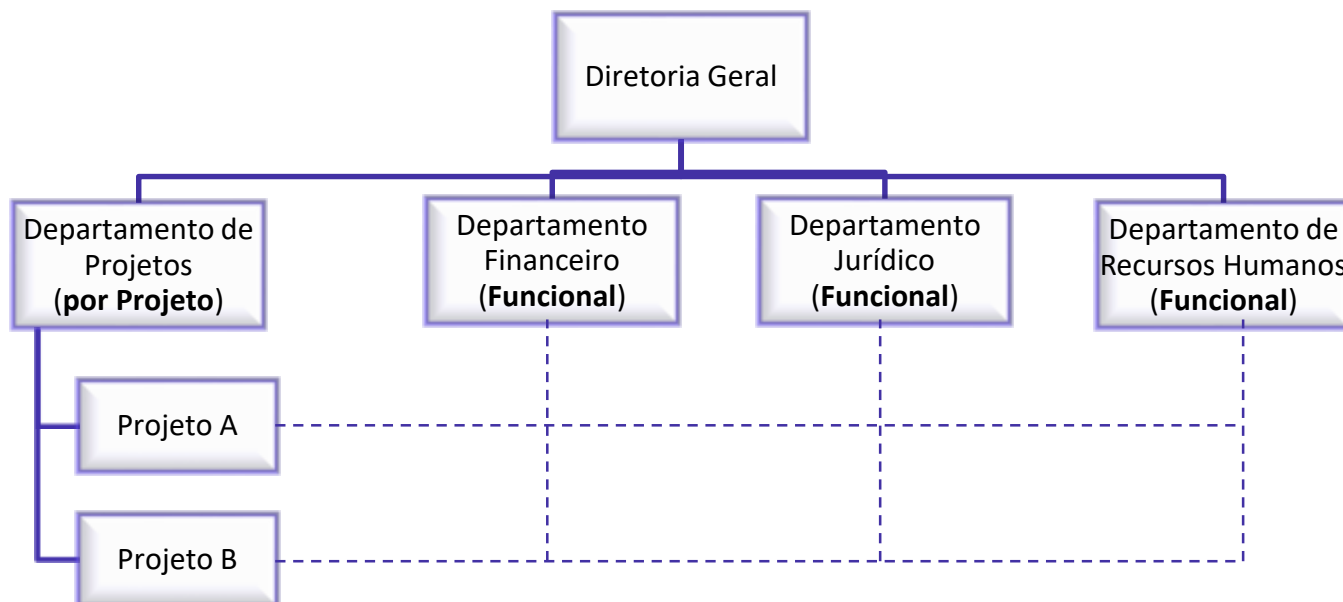
A organização matricial é baseada na **departamentalização matricial** (aquela em que há a sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização sobre a mesma pessoa). Portanto, veremos que as características são bastante similares ao que já estudamos quando falamos deste tipo de departamentalização.

É por isso que, muitas vezes, os alunos (e até as bancas) fazem confusão entre “departamentalização” e “estrutura organizacional”.

Normalmente, a estrutura matricial é decorrência da fusão da **estrutura baseada em funções** – estrutura de apoio “permanente”, vertical – com a **estrutura baseada em projetos ou produtos** – estrutura “temporária”, horizontal. Assim, busca-se aproveitar a especialização oferecida pela departamentalização funcional, com as vantagens proporcionadas pela coordenação da departamentalização por projetos (ou produtos).

Ou seja, o objetivo é aproveitar a **especialização dos funcionários** (estrutura funcional), em **produtos ou projetos estratégicos**. Em outras palavras, a estrutura matricial busca aproveitar as vantagens oferecidas pela **estrutura funcional** com as vantagens oferecidas pela **estrutura divisional**.

Uma outra grande vantagem é a **otimização na utilização de recursos**, uma vez que esse tipo de estrutura evita a ociosidade e a “duplicação” de recursos.



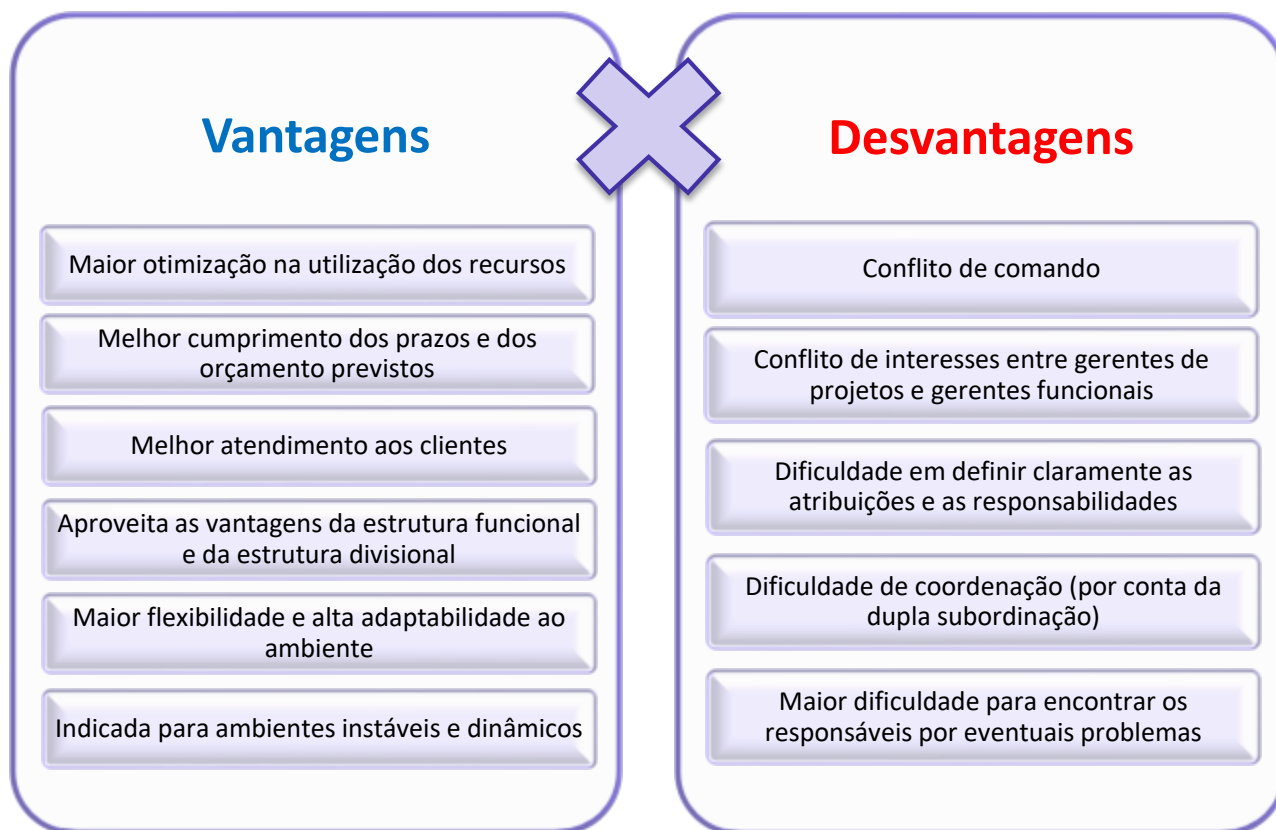
Conforme já estudamos nessa aula, as linhas pontilhadas indicam, por exemplo, que um funcionário do departamento financeiro irá participar tanto do Projeto A, quanto do Projeto B. Nesse caso, a empresa está aproveitando a especialização do funcionário em projetos específicos.



Além disso, vale recordar que esse tipo de estrutura **não leva em consideração** o **princípio da unidade de comando** (proposto por Fayol), isso porque o empregado fica **subordinado** a **dois ou mais gerentes** de diferentes departamentos. Ou seja, o funcionário estará subordinado tanto ao gerente financeiro, quanto ao gerente de projetos (**dupla subordinação**).

As características são praticamente as mesmas que já estudamos na departamentalização matricial. Vejamos algumas de suas vantagens e desvantagens:

Estrutura Matricial



(CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)

A estrutura organizacional matricial combina a competência técnica da estrutura funcional com a ação orientada para o resultado da organização de projeto.

Comentários:



Perfeito! Essa é a configuração mais comumente encontrada na estrutura matricial (“estrutura funcional” + “projetos”).

Gabarito: correta.

Organização Adhocrática (Estrutura temporária)

Adhocracia é um termo criado por Toffler. Trata-se de uma solução desenvolvida para administrar as incertezas e as mudanças.

A estrutura adhocrática (organização adhocrática) é uma estrutura temporária que busca aproveitar as habilidades dos diferentes especialistas que existem dentro da empresa para projetos específicos. Tratam-se de “forças-tarefas” formadas por equipes *ad hoc* (aqui e agora) para resolverem problemas específicos e temporários.

É indicada para **ambientes instáveis, imprevisíveis e dinâmicos**.

As principais **características** da adhocracia são:

- Equipes temporárias** de trabalho, **autônomas, autossuficientes e multidisciplinares**. Finalizado o trabalho, as equipes são desfeitas.
- Tarefas temporárias**: o trabalho é baseado na competência de cada pessoa. As tarefas não são especializadas e nem permanentes, com o objetivo de que todos possam aprender continuamente novas e diferentes atividades.
- Descentralização da autoridade**: as próprias equipes de trabalho são autogerenciáveis.
- Alta Flexibilidade e adaptabilidade**.
- Mutabilidade e variação das responsabilidades**: as responsabilidades não são fixas, isto é, podem ser alteradas.
- Criatividade e Inovação**.
- Confiança na comunicação**.
- Bastante liberdade para executar o trabalho**: há pouquíssimas regras e procedimentos (baixa formalização).
- Foco no objetivo a ser cumprido**.
- **Ajustamento mútuo**: a coordenação é realizada pelos próprios trabalhadores, que ajustam as tarefas (uns com os outros) através de um processo de comunicação informal.





(QUADRIX – CRA-PR – Auxiliar Administrativo - 2019)

A **adhocracia** é um sistema organizacional que se baseia na criação de grupos de tamanho variável para a execução de um projeto específico, findo o qual o grupo será dissolvido.

Comentários:

A estrutura **adhocrática** é uma estrutura **temporária** que busca aproveitar as habilidades dos diferentes especialistas que existem dentro da empresa para projetos específicos. Tratam-se de “forças-tarefas” formadas por equipes *ad hoc* (aqui e agora) para resolverem problemas específicos e temporários. Finalizado o trabalho, as equipes (equipes temporárias) são desfeitas.

Gabarito: correta.

Organização Burocrática (Estrutura Burocrática)

A estrutura burocrática é exatamente o oposto da estrutura adhocrática.

A **organização burocrática**, segundo Max Weber, tem as seguintes **características**:

Legalidade das normas e regulamentos: O empregado deve buscar cumprir exatamente o que está definido nas normas. As normas definem, antecipadamente, as funções e os procedimentos.

Formalidade nas comunicações: A comunicação deve ser feita de **forma escrita** e padronizada.

Racionalidade e divisão do trabalho: A divisão do trabalho é feita de forma racional, sistemática e por funções. Cada funcionário tem um **cargo específico**.

Impessoalidade: As relações são impessoais. A distribuição de atividades, por exemplo, é feita de maneira impessoal (de acordo com o cargo e por funções, e não pelas pessoas que ocupam esses cargos). Da mesma forma ocorre com as contratações (que devem levar em consideração aspectos técnicos e a meritocracia). Busca-se evitar que **elementos subjetivos** interfiram nas relações e decisões profissionais. Pauta-se, assim, na **racionalidade** burocrática.



Hierarquia funcional: As normas definem as atribuições, os direitos, e os deveres de cada cargo. A autoridade exerce seu **poder amparado nas regras** (dominação racional-legal). As regras também indicam os **limites** desse poder. O **poder está no CARGO** e não na PESSOA que o exerce.

Padronização e Previsibilidade: Rotinas padronizadas e bem definidas são mais previsíveis. Situações previsíveis tornam as **decisões mais rápidas** e fazem com que as decisões sejam mais **uniformes**. Busca-se, desse modo, afastar as arbitrariedades e os “achismos”. Os funcionários devem se comportar de acordo com as normas estabelecida. Além disso, os padrões facilitam a avaliação do desempenho de cada funcionário.

Meritocracia, e Competência Técnica: Os funcionários são pessoas contratadas pelo mérito e por suas competências técnicas. Da mesma forma, a promoção do funcionário deve ser baseada na meritocracia e em critérios técnicos e objetivos. Daí derivam as ideias de concursos públicos, testes de admissão, etc. Devem ser afastadas as famosas “preferências pessoais”.

Especialização: Há clara separação entre o patrimônio da organização e o patrimônio do administrador. O administrador não é necessariamente o dono ou o acionista da organização, mas sim alguém **especializado em administrar**.

Profissionalização: Os funcionários da organização são “profissionais”, pois são especialistas em suas funções, recebem um salário, são ocupantes de um cargo por tempo indeterminado, são nomeados pelo superior hierárquico, e seguem uma carreira dentro da organização.

A burocracia tende a surgir em **ambientes estáveis**, e **previsíveis**.



É muito importante que você não confunda **burocracia**, com as **disfunções da burocracia**.

O modelo burocrático é um ideal! Na teoria, é um modelo positivo. Por outro lado, as disfunções da burocracia são os problemas que foram aparecendo com o passar dos anos. Como exemplo, pode-se citar o excesso de papel, o excesso de formalismo, o excesso de rigidez, etc.



Se pararmos para pensar, um modelo PURO e IDEAL de burocracia faz todo o sentido.



“Como assim, Stefan?”

Imagine que a empresa tenha todos (repito, TODOS) os processos padronizados. Imagine que o funcionário desempenhe suas funções de forma totalmente impessoal, e conheça todos os processos como a “palma de sua mão”. O quão rápido e uniforme seriam as tomadas de decisão? Penso que bastante rápidas e muito uniformes!

Imagine, agora, que todas as contratações e todas as promoções fossem realizadas estritamente por critérios técnicos e por meritocracia. A empresa seria composta apenas de funcionários com um nível altíssimo de excelência! Não é mesmo? Pois é. Infelizmente, na prática, não é assim que acontece.

Na verdade, a realidade é que não há como “mapear” e padronizar TODOS os processos. As normas e regulamentos não são capazes de abranger todos os casos. Assim, quando surge um problema “diferente”, o funcionário fica de “mãos atadas”, pois, devido à rigidez do modelo burocrático, este funcionário não tem autonomia (e nem criatividade) para lidar com esse “novo problema”. Ele fica, inclusive, com “medo” de arriscar e tomar uma decisão.

Pode-se citar, dentre as principais **disfunções da burocracia**:

Excesso de formalismo: Tudo deve ser formalizado e documentado de forma escrita.

Excesso de papel: Ora, se tudo deve ser documentado e formalizado de forma escrita, certamente há um exagero de papelada.

Dificuldade em aceitar mudanças: Se você já trabalhou em uma empresa onde havia algum funcionário “velho de casa”, sabe bem do que estou falando. Quando a empresa pretende implantar um novo procedimento, esse funcionário “velho de casa” não reage bem, pois fica extremamente inseguro. Afinal, ele aprendeu de um jeito, faz da mesma forma há anos, e é especialista em fazer exatamente daquele jeito.

Internalização das regras e Apego extremo às normas: Na burocracia, funcionário bom é aquele que conhece “de cor e salteado” todas as regras e regulamentos. Contudo, o apego é tão exagerado às normas, que o funcionário se esquece de perseguir os objetivos (os fins)



da organização. As normas e os regulamentos (que deveriam ser os “meios”) passam a ser os principais objetivos (os “fins”) do funcionário.

Excesso de Rigidez: Os processos eram tão rígidos, que não permitiam que os funcionários inovassem ou fossem criativos.

Categorização como base do processo decisório: Devido à **centralização**, as decisões recaem sobre a pessoa que possui a mais elevada hierarquia na organização, independentemente de seu conhecimento sobre o assunto a ser decidido. Como as decisões são tomadas no topo da hierarquia, muitas vezes, são tomadas por algum “chefe” que não detém o conhecimento necessário acerca do assunto sobre o qual deveria decidir, tornando essas decisões inadequadas e longe da realidade. Além disso, essa centralização gera **lentidão no processo de tomada de decisões**.

Despersonalização dos relacionamentos: O funcionário era tratado pelo cargo que ocupava. Não era mais o “João”, e sim o “Chefe do RH”, causando um **excesso de impessoalidade** nas relações entre funcionários (e também nas relações com os clientes).

Perda da visão “macro”: Como as funções são divididas e segregadas, o funcionário perde a noção do trabalho como um todo e da importância de seu trabalho.

Controle sobre processos (regras), e não sobre resultados: os resultados ficavam em segundo plano. A qualidade, no modelo burocrático, era aferida segundo a efetividade no **controle dos processos** (das normas).

Excesso de conformidade às rotinas e aos procedimentos: isso faz com que a espontaneidade e a liberdade do funcionário diminuam. Consequentemente, também é reduzida a possibilidade de inovação.

Exibição de sinais de autoridade: Pelo fato do modelo burocrático enfatizar a hierarquia de autoridade, se faz necessário o uso de um “sistema” que seja capaz de “identificar” aquelas pessoas que detêm o poder. Nesse sentido, são utilizados símbolos e sinais de “status” excessivamente. Por exemplo: uniformes, tipo de mesa, localização da sala, etc.

Conflitos e dificuldade no atendimento a clientes: os funcionários, no modelo burocrático, tornavam-se cada vez mais especialistas naquilo que faziam, preocupando-se demasiadamente com normas, papeladas, processos e procedimentos, e esquecendo-se do principal: o cliente. Portanto, seu foco é dentro da organização, e não o cliente. Além disso, a padronização do atendimento deixava os clientes nervosos e os levavam a fazer reclamações. Assim, os funcionários sentiam-se ameaçados e isso causava um conflito entre clientes e funcionários da organização.





PEGADINHA!

A banca irá tentar te confundir, trazendo alguma das **disfunções** da burocracia e afirmando tratar-se de uma **característica** da burocracia. Portanto, você deve ficar atento!

Só pense nos “problemas” da burocracia, quando a banca falar em “**disfunções**”, “**críticas**”, “**problemas**” ou “**dilemas**”.

Se a banca falar em **características** da burocracia, pense “**nos ideais**” defendidos por Weber.





CARACTERÍSTICAS da Burocracia

Legalidade das normas e regulamentos
(formalismo)

Formalidade nas comunicações (formalismo)

Racionalidade e Divisão do trabalho

Impessoalidade

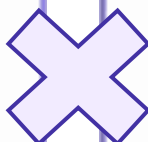
Hierarquia funcional

Padronização e Previsibilidade

Meritocracia e Competência Técnica

Especialização

Profissionalização



DISFUNÇÕES da Burocracia

Excesso de formalismo

Modelo autorreferido

Excesso de Rigidez

Dificuldade em aceitar mudanças

Resultados ficam em segundo plano (devido ao
controle excessivo sobre processos e normas)

Despersonalização do relacionamento (devido ao
excesso de impessoalidade)

Categorização como base do processo decisório
(causando "decisões inadequadas")

Lentidão no processo de tomada de decisões
(devido à Centralização das decisões)

Internalização das regras e Apego extremo às
normas

Perda da visão "macro"

Excesso de conformidade às rotinas e aos
procedimentos

Exibição de sinais de autoridade

Conflitos e dificuldade no atendimento a
cidadãos



Maximiano destaca que, de acordo com Max Weber, as **organizações formais modernas** baseiam-se em **leis**. Nesse sentido, qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseie em leis racionais **é uma burocracia**.¹⁷

À vista disso, alguns autores e bancas tratam os termos “**organizações formais modernas**” e “**burocracia**” como **sinônimos**! Portanto, FIQUE ATENTO!

Vejamos um exemplo de uma questão nesse sentido:

(FCC – TRE-RR – Abalista Judiciário - 2015)

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

- a) formalização das comunicações, impessoalidade nos relacionamentos e profissionalismo como critério de contratação e de promoção.
- b) estrutura organizacional formada por níveis hierárquicos rígidos, regras implícitas e individualismo.
- c) divisão de trabalho coordenada para reunir, unificar e harmonizar as atividades da organização, previstas nos fluxogramas.
- d) departamentalização por função, que define as responsabilidades dos servidores individualmente e como integrantes de um grupo.
- e) são coercitivas, utilitárias e normatizadas.

Comentários:

A **organização burocrática** (também chamada de “**Organização Formal Moderna**”, por alguns autores e banca), segundo Max Weber, tem as seguintes características:

- Legalidade das normas e regulamentos
- **Formalidade nas comunicações**

¹⁷ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2015. pp.95-96



- Racionalidade (Racionalismo) e Divisão do Trabalho
- **Impessoalidade**
- Hierarquia funcional
- Padronização e Previsibilidade
- Meritocracia, e Competência Técnica
- Especialização
- **Profissionalização**

O gabarito é a letra A.

(continuando...)

Maximiano ressalta ainda que “de acordo com Weber, as **organizações formais**, ou **burocráticas**, apresentam **três características principais**”:¹⁸

-Formalidade

-Impessoalidade

-Profissionalismo

De acordo com Weber, essas três características formam o “**tipo ideal de burocracia**”.

Veja como esse entendimento já apareceu em prova:

(CCV – UFC – Administrador - 2017)

De acordo com Max Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais. Qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseie em leis racionais é uma burocracia e apresenta **três características principais**:

- a) Informalidade, pessoalidade e profissionalismo.
- b) Formalidade, impessoalidade e profissionalismo.
- c) Impessoalidade, falta de controle e excesso de chefias.

¹⁸ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2015.



- d) Rigidez nos processos, pessoalidade e falta de controle.
- e) Rigidez nos processos, centralização do poder e falta de profissionalismo.

Comentários:

De acordo com Weber, as organizações formais (ou burocráticas), apresentam três características principais (as quais formam o “tipo ideal de burocracia”)¹⁹:

- Formalidade
- Impessoalidade
- Profissionalismo

O gabarito é a letra B.



A banca poderá cobrar, ainda, as **principais características** (ou **princípios básicos**) das **Organizações Formais Modernas**, que são as seguintes:

- Divisão do Trabalho
- Especialização
- Hierarquia
- Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade
- Amplitude Administrativa (Amplitude de Controle)
- Racionalismo (Racionalidade)

¹⁹ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2015.





(CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - 2018)

As estruturas burocráticas foram idealizadas de forma a eliminar a variabilidade dos resultados numa organização em que os administradores possuíam diferentes habilidades, experiências e objetivos. Muitas organizações hoje são burocráticas. Uma burocracia pode ser eficiente e produtiva, entretanto, não é o modelo apropriado para todas as organizações. A estrutura burocrática apresenta algumas limitações, tais como:

- a) fatores situacionais e racionalidade dos trabalhadores ignorados; pressupostos motivacionais simplistas; tarefas da alta administração excluídas
- b) flexibilidade organizacional limitada; processo de tomada de decisão lento; despersonalização dos relacionamentos
- c) conflito entre organização formal e informal; dilema entre coordenação e comunicação livre; dilema entre a necessidade de um planejamento centralizado e a necessidade de iniciativa individual
- d) utilização de grupos de trabalho semiautônomos; simplificação do cargo pelo próprio ocupante; equalização do poder
- e) reducionismo; pensamento sintético; mecanicismo

Comentários:

A questão quer que encontremos as limitações (disfunções) da burocracia.

A alternativa que elenca algumas das disfunções da burocracia é a letra B: flexibilidade organizacional limitada (**excesso de rigidez**); lentidão no processo de tomada de decisão e; despersonalização dos relacionamentos.

O gabarito é a letra B.

(FGV – Prefeitura de Cuiabá-MT – Especialista em Saúde - 2015)

No texto a seguir (Perrow, C - 1970): "... Obstetrícia e Ginecologia é um departamento relativamente rotinizado, tendo mesmo alguma semelhança com uma linha de montagem na qual a mãe se move de quarto para quarto e de enfermeira para enfermeira durante o previsível trabalho de parto. É também uma das unidades do hospital muitas vezes acusada de



impessoalidade e despersonalização. Todavia para a mãe o nascimento é único, mas não para o médico e o resto da equipe, que passam por isso muitas vezes em um dia.”

Segundo Mintzberg, essa descrição caracteriza o departamento como uma

- a) estrutura simples.
- b) estrutura burocrática.
- c) estrutura hierarquizada.
- d) estrutura divisionalizada.
- e) forma organizacional mista.

Comentários:

Perceba as palavras-chave que a assertiva nos traz: “departamento rotinizado” e “linha de montagem” (indicando a padronização dos processos), “impessoalidade” e “despersonalização”.

Estamos diante, portanto, de uma **estrutura burocrática**.

O gabarito é a letra B.

(CESPE – TCE-PB – Agente - 2018)

Entre as características das organizações formais modernas destacam-se a

- a) resistência às mudanças, o individualismo e a relação de antagonismo.
- b) flexibilidade nas atribuições e responsabilidades, o racionalismo e a amplitude administrativa.
- c) relação de coesão, a especialização e a colaboração espontânea.
- d) divisão do trabalho, a especialização e as regras implícitas.
- e) hierarquia, o racionalismo e a especialização.

Comentários:

As principais características (ou princípios básicos) das Organizações Formais Modernas são as seguintes:

-Divisão do Trabalho

-Especialização



-Hierarquia

- Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade
- Amplitude Administrativa (Amplitude de Controle)

-Racionalismo

O gabarito é a letra E.

A seguir, estudaremos alguns “novos” tipos de estrutura organizacional, conhecidos como **estruturas organizacionais emergentes**.

Organização em Rede (Estrutura em Rede)

De acordo com Chiavenato²⁰, a estrutura em rede de unidades é “composta de várias áreas de negócios relacionadas com a empresa-mãe, que funciona como o núcleo principal. Nesse caso, a rede é constituída de um núcleo principal rodeado por empresas ou unidades de negócios, cada qual funcionando como um centro de lucro separado dos demais”.

As organizações estruturadas em rede possuem equipes e **departamentos descentralizados**, **parcerias** com fornecedores, **alianças** com concorrentes, **contratos** com outras empresas, etc.

A empresa principal fica no centro, e, em torno dela, encontram-se diversas outras unidades que “auxiliam” e se relacionam com a empresa principal. Trata-se de uma estrutura baseada nos **relacionamentos interpessoais**.

A ideia principal é que as empresas não são excelentes em tudo que fazem. Portanto, há sempre a necessidade de firmar **parcerias**, **contratar outros serviços**, etc.

Pense, por exemplo, em uma fábrica de automóveis. Ela firma parceria com um fornecedor de matéria prima. Firma parcerias com revendedores. Possui unidades de distribuição descentralizadas. Possui equipes de projetos. Firma contratos com empresas de marketing para a publicidade de seus automóveis. Faz uma aliança com um concorrente que possui algum produto essencial ao seu negócio, etc.

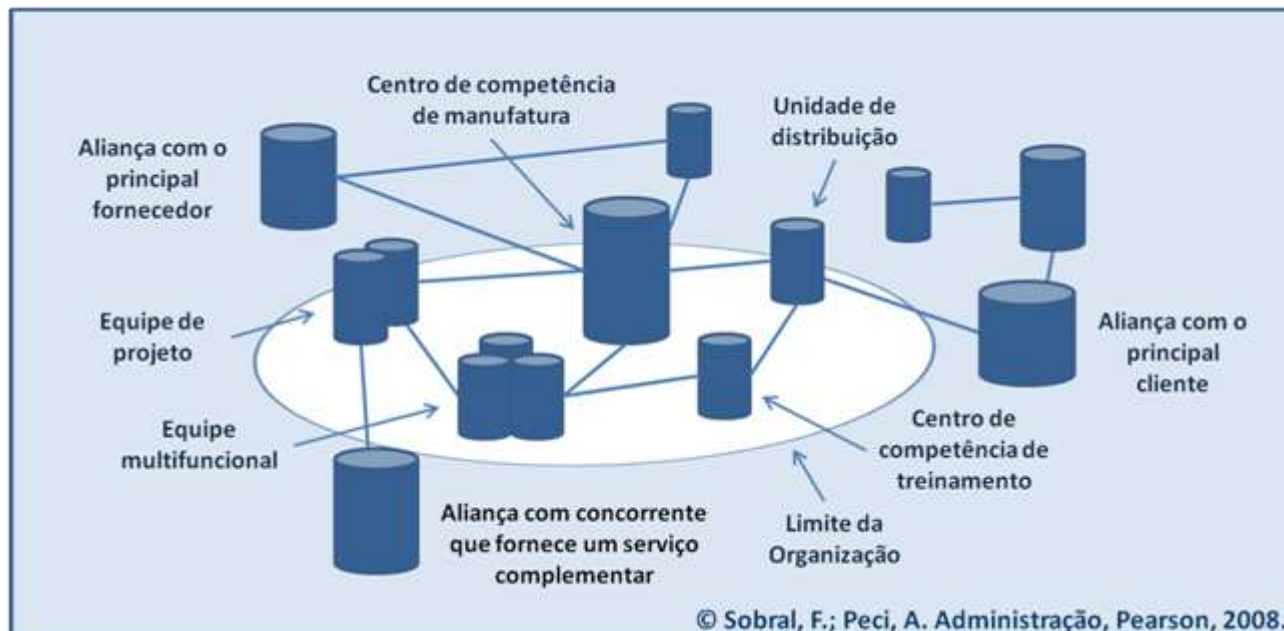
Todas as partes envolvidas estão conectadas, de maneira **interdependente**, e desempenham suas funções de forma autônoma e **coordenada**.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 255.



Resumindo, as organizações em rede criam “networks”, isto é, rede de contatos e relacionamentos empresariais. Forma-se uma estrutura **horizontalizada**.

No esquema a seguir, Sobral e Peci ilustram muito bem o conceito de uma estrutura em rede.



As **principais vantagens** desse tipo de estrutura são:

- Alta **flexibilidade** e **adaptabilidade** a ambientes complexos e imprevisíveis.
- **Baixos custos** operacionais.
- **Rápida resposta** às demandas ambientais.
- **Permite a virtualização do negócio**: mesmo que o negócio principal seja “físico”, a rede, normalmente, é “virtual” (conectada eletronicamente). Isso é bom pois essas empresas virtuais não precisam de “espaço físico” para funcionar.
- **Possibilidade de proliferação das unidades de negócio**: em virtude da alta flexibilidade e adaptabilidade às demandas.



(FGV – Prefeitura de Osasco-SP – Oficial Administrativo - 2014)

A organização X é formada por um conjunto de diferentes organizações cujas atividades são coordenadas por contratos, acordos e relações interpessoais, e não pela criação de estruturas



hierárquicas formais, custosas e rígidas. Pode-se afirmar que a organização X possui uma perspectiva de:

- a) organização em rede;
- b) ecologia populacional;
- c) dependência de recursos;
- d) neo-institucionalismo;
- e) hierarquia das organizações.

Comentários:

Ao dizer que a empresa é formada por um **conjunto de diferentes organizações**, com **atividades coordenadas** por **contratos, acordos e relações interpessoais**, a questão descreve as características de uma **organização em rede**.

O gabarito é a letra A.

Organização Virtual (Estrutura Virtual)

A principal característica da organização virtual é a **terceirização**.

Trata-se de um tipo de organização em rede que possui um núcleo central (essencialmente virtual) e que terceiriza todas as demais atividades. Para isso, utiliza-se das **tecnologias de informação e comunicação**.

Um outro aspecto da organização virtual é a “**desfronteirização**”. Ou seja, a eliminação das fronteiras (barreiras) para que ocorra a perfeita **comunicação** e total **cooperação** entre todos os envolvidos.

Em outras palavras, é como se a organização “não existisse”.



“Como assim ‘não existisse’, Stefan?”

Vamos pensar em uma grande varejista online que tenha sua sede na cidade de São Paulo (imagine que essa empresa possua apenas uma pequena sala comercial dentro de um edifício).



Essa empresa vende produtos de outras empresas espalhadas ao redor do Brasil e do Mundo. Portanto, ela não precisa possuir estoque de nenhum produto.

As entregas são realizadas por transportadoras terceirizadas.

Os serviços de hospedagem do site, manutenção do site, etc., são realizados por uma empresa sediada na Índia.

O marketing, por sua vez, é realizado por uma empresa sediada em Nova Iorque.

O serviço de atendimento ao cliente, ao seu turno, é realizado por uma empresa sediada em Belo Horizonte.

Perceba que a empresa praticamente não existe. Ela mantém apenas seu núcleo central essencialmente virtual (o site, e uma pequena sala em um edifício) e terceiriza todas as demais atividades.

Para a coordenação de todas essas atividades, essa empresa utiliza diversos meios da tecnologia de informação e comunicação (e-mail, whatsapp, vídeo conferência, etc.)

Um exemplo clássico são as grandes empresas como MGM, 20th Century Fox e Warner Brothers que, antigamente, possuíam enormes estúdios e empregavam milhares de funcionários (em tempo integral) para produzirem seus filmes. Contudo, hoje em dia, grande parte dos filmes é realizado por um grupo de pequenas empresas e de indivíduos, que se unem para realizar um único filme (um único projeto). Isso permite que esse projeto tenha a participação de especialistas altamente especializados para a área específica do filme que será produzido (ao invés de ter que utilizar os “funcionários contratados” do estúdio).

Esse tipo de organização é bastante **flexível** e **maleável**. Além disso, os **custos operacionais são extremamente baixos**.

Chiavenato²¹ sintetiza muito bem ao dizer que “as organizações virtuais criam redes de relações que permitem terceirizar áreas importantes, como produção, marketing, logística, recursos humanos ou funções que outros podem fazer melhor e mais barato para se concentrar nas suas competência de núcleo, quase sempre ao redor do marketing. Sua principal **vantagem** é a **flexibilidade** e sua principal **desvantagem** está no **menor controle sobre os componentes-chave do negócio**.”

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 257.



Organização sem Fronteiras (Estrutura sem Fronteiras)

Também é um tipo de organização em rede (como a organização virtual), que utiliza **fortemente a tecnologia**. Por isso, também é conhecida como **organização baseada em tecnologia**.

O objetivo desse tipo de estrutura é **eliminar as fronteiras verticais e horizontais** (estrutura “achatada”) e **quebrar as barreiras externas** que existem entre a companhia e seus fornecedores e clientes.

A organização sem fronteiras tem por objetivo **eliminar a cadeia de comando**, por meio de uma **amplitude “ilimitada” de controle**. Nessa estrutura, os departamentos são substituídos por **equipes autônomas**.

Organização de Equipe (Estrutura de Equipe)

Trata-se da estrutura que utiliza as **equipes** como **meio de coordenação**.

Uma de suas principais características é a **descentralização do processo decisório** para as equipes de trabalho.

Os profissionais devem ser extremamente capacitados, pois esse tipo de estrutura exige profissionais que sejam, ao mesmo tempo, **generalistas** e **especialistas**.

Esse tipo de estrutura permite uma maior **flexibilidade**.

2.6 – Estruturas Organizacionais de Mintzberg

Estudaremos, agora, as configurações da estrutura organizacional na visão de Mintzberg.

É um assunto que é menos cobrado em provas. Contudo, é importante que você saiba, pois poderá aparecer em sua prova.

Para Mintzberg²² as organizações apresentam **06 partes básicas**:

Cúpula estratégica (Ápice estratégico): é daqui que **todo o sistema é supervisionado**. É onde se encontram o presidente e os diretores da empresa, ou seja, as pessoas responsáveis por fazer com que a empresa cumpra a sua missão organizacional. Trata-se do nível mais amplo e abstrato, que está em constante interação com o ambiente.

²² MINTZBERG, Henry... [et al.] **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**, 4ª edição. (tradução Luciana de Oliveira da Rocha) Porto Alegre, Artmed: 2007. pp. 185-187.



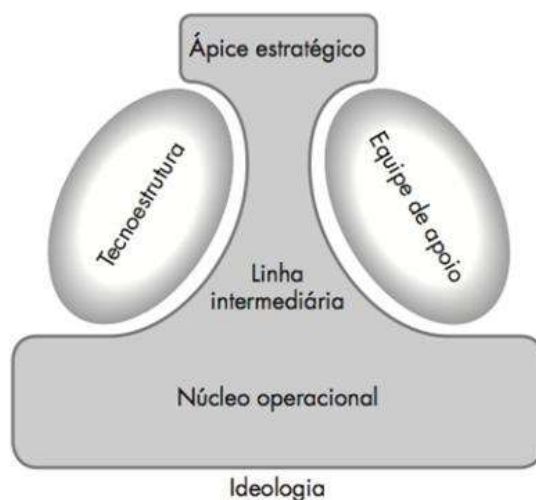
Linha intermediária: é o “elo de ligação” entre a **cúpula estratégica** e o **núcleo operacional**. É onde estão os “gerentes dos gerentes”. Trata-se de uma linha de autoridade hierárquica entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. É aqui onde as estratégias são traduzidas e alinhadas de acordo com cada área.

Núcleo operacional: é aqui que estão as pessoas responsáveis pela **execução das atividades** relacionadas à fabricação e à prestação de serviços (operários, vendedores, etc.). É onde ocorre o “processamento” dos insumos para a fabricação dos produtos/serviços.

Tecnoestrutura: é onde estão os analistas/especialistas. Eles desempenham, além de funções técnicas (altamente especializadas), tarefas administrativas de **planejamento**, **padronização** e **controle** formal do trabalho dos outros. Trata-se de uma parte que está fora da linha de autoridade hierárquica.

Equipe de apoio (assessoria de apoio): são unidades auxiliares, que tem a função de dar **suporte às demais atividades** desenvolvidas pela empresa. Estão fora do “fluxo” operacional de produção. Exemplos: serviço de copa e limpeza, serviço de portaria, departamento jurídico, relações públicas, sala de correspondência, etc.

Ideologia: é a “cultura” forte da empresa. Consiste nas **crenças e tradições** da empresa, que a diferenciam das demais empresas.



(Fonte: Mintzberg, 2007) Seis partes básicas da organização.

Mintzberg explica que, na figura acima, o **ápice estratégico** está conectado, por uma **linha intermediária**, a um grande **núcleo operacional** (na base). Destaca, ainda, que essas três partes estão conectadas por uma cadeia única de autoridade formal.

Por outro lado, a **tecnoestrutura** e a **equipe de apoio** estão colocadas separadamente nas laterais para indicar que não fazem parte desta linha principal de autoridade, influenciando apenas indiretamente o núcleo operacional.

Por fim, a **ideologia** é colocada como um tipo de “halo” que circunda todo o sistema.

(continuando...)

Segundo Mintzberg, todas as empresas possuem duas exigências fundamentais: **divisão do trabalho em tarefas** e posterior **coordenação das tarefas**. Nesse sentido, ele destaca **06 mecanismos básicos de coordenação**:

Ajustamento mútuo: a coordenação é realizada pelos próprios trabalhadores, que ajustam as tarefas (uns com os outros) através de um processo de comunicação informal.

Supervisão direta: a coordenação é realizada por uma pessoa específica, cuja função é coordenar o trabalho e dar ordens às demais pessoas.

Padronização dos processos de trabalho: a padronização dos processos (do que deve ser feito) facilita a coordenação e o controle das atividades (afinal, é mais fácil coordenar e controlar quando os processos já estão padronizados, ou seja, já existem procedimentos e instruções a serem seguidas).

Padronização de resultados (saídas ou “outputs”): a padronização dos resultados (o foco é nos resultados esperados) facilita a coordenação e o controle dos resultados. Por exemplo: o gerente é avisado que as vendas devem aumentar em 20%; ou então, um produto é padronizado de determinada maneira, facilitando aferir se a produção está gerando os resultados esperados.

Padronização de habilidades e conhecimento: aqui, quem é padronizado é o próprio trabalhador. Ou seja, a padronização não recai sobre o processo e nem sobre os resultados, mas sim sobre o próprio trabalhador. Além do conhecimento que o trabalhador já trouxe “de fora” (escola, universidade, cursos técnicos), a empresa também deve oferecer conhecimento ao trabalhador (através de treinamentos e aprimoramentos). Os padrões, portanto, não vem de outras pessoas, mas são internalizados pelo próprio trabalhador.

Padronização de normas e regras: aqui, os trabalhadores compartilham um conjunto comum de crenças, as quais ajudam a coordenar os trabalhos. Ou seja, a coordenação das tarefas se dá por meio das normas e regras internalizadas pelos trabalhadores. Por exemplo: se todos os membros de uma determinada entidade religiosa têm por objetivo atrair novos membros, eles irão trabalhar juntos, de forma coordenada, para atingir esse objetivo.

Por fim, como consequência da forma como essas partes (parte básica + coordenação) se inter-relacionam, Mintzberg identifica **06 estruturas básicas organizacionais**. Vejamos as características de cada uma delas, segundo Chiavenato.

Estrutura Simples (estrutura empreendedora ou empresarial): é também conhecida como estrutura “enxuta”. É composta por poucos gerentes de topos e pouquíssimos (ou



inexistentes) gerentes intermediários (trata-se de uma estrutura “achatada” com alta amplitude de controle). A **alta cúpula estratégica** da empresa centraliza as decisões estratégicas. As tarefas são pouco padronizadas e os empregados executam o trabalho com bastante liberdade. O principal mecanismo de coordenação é a **supervisão direta**. É uma estrutura comum às pequenas organizações empreendedoras, sendo indicada para ambientes **dinâmicos** e **mutáveis** (desde que **não muito complexos**).

Burocracia Mecanizada (burocracia de máquina): trata-se da estrutura onde as funções e as tarefas são especializadas e padronizadas. Tem uma hierarquia verticalizada, e muitos gerentes intermediários (estrutura “alta”). A decisão é centralizada na cúpula (ou seja, há pouca descentralização de autoridade). O pessoal de linha, normalmente, é assessorado por órgãos de staff. Trata-se de uma estrutura rígida, que muito se aproxima da burocracia ideal de Max Weber. O principal mecanismo de coordenação é a **padronização dos processos**, e a ênfase é na **tecnoestrutura** (que é a parte responsável por padronizar os processos e a especialização das tarefas). É indicada para ambientes **estáveis** e **simples**.

Burocracia Profissional (burocracia profissionalizada): Trata-se de uma estrutura burocrática um pouco mais flexível e descentralizada (os profissionais tomam decisões dentro de suas áreas específicas). O nível intermediário é bem pequeno e há muitos órgãos de staff (composto por profissionais altamente especializados), que ficam à disposição para atender às necessidades do núcleo operacional. Trata-se de uma estrutura mais “achatada”. Os profissionais trabalham com relativa autonomia, de acordo com as regras previamente determinadas. O principal mecanismo de coordenação é a **padronização de habilidades**, e a ênfase é no **núcleo operacional**. É indicada para ambientes **estáveis** e **complexos**. É o tipo de estrutura encontrada, por exemplo, nos hospitais.

Forma Divisionalizada ou Estrutura Diversificada (burocracia divisionalizada): É o tipo de estrutura que utiliza a **departamentalização híbrida**. São formadas diversas “divisões”, de acordo com as demandas do mercado (ou seja, áreas geográficas, produtos ou clientes). A cúpula estratégica descentraliza o poder de decisão para as divisões, as quais possuem bastante autonomia. Contudo, cada uma dessas divisões opera como uma burocracia mecanizada. O principal mecanismo de coordenação é a **padronização de resultados** (controle por resultados de cada uma das decisões). A **linha operacional** é o ponto-chave para coordenar as unidades de negócio (divisões). É indicada para **mercados diversificados** que possuem ambientes **estáveis** em cada uma das divisões.

Estrutura Adhocrática (adhocracia): trata-se de uma estrutura temporária que busca aproveitar as habilidades dos diferentes especialistas que existem dentro da empresa para projetos específicos. Tratam-se de “forças-tarefas” formadas por equipes *ad hoc* (aqui e agora) para resolverem problemas específicos e temporários. Nesse tipo de estrutura não existem distinções entre “órgãos de linha” e “órgãos de staff”, e a hierarquia é “deixada de lado”, ou seja, os empregados trabalham com um relacionamento baseado no conhecimento e na competência (e não na autoridade). Há bastante liberdade para



executar o trabalho, isto é, existem pouquíssimas regras e procedimentos. É uma estrutura exatamente oposta à estrutura burocrática.

As equipes temporárias de trabalho são autônomas, autossuficientes, multidisciplinares e buscam realizar trabalhos específicos, com inovação e criatividade. O principal mecanismo de coordenação é o **ajustamento mútuo**, e o ponto-chave é a **assessoria de apoio**. É indicada para **ambientes instáveis, mutáveis, complexos e dinâmicos**.

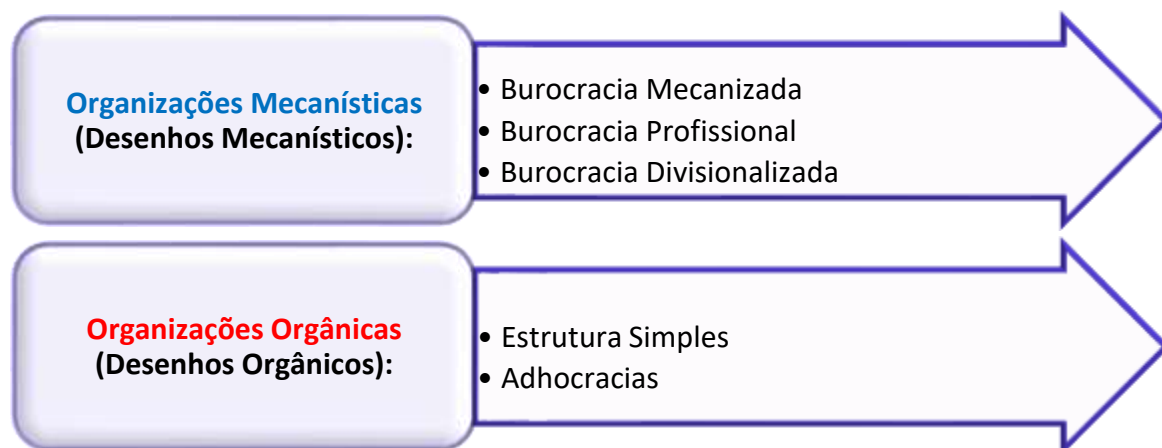
Estrutura Missionária: é o tipo de estrutura fortemente baseado nas crenças. O principal mecanismo de coordenação é a **padronização de normas e regras** (a **doutrinação** é um dos parâmetros principais), e o ponto-chave é a **ideologia**. É normalmente encontrado em grupos e organizações voluntárias (como partidos políticos, narcóticos anônimos, entidades religiosas, etc.). O **poder de decisão é descentralizado**, ou seja, é compartilhado entre os membros.



Em sua obra, Mintzberg define, em um primeiro momento, apenas **05 configurações** organizacionais. Contudo, no final do livro, Mintzberg sugere uma **sexta configuração**: a **Missionária**.

Tanto é curioso que, o próprio Chiavenato, não menciona essa “sexta estrutura” (Missionária) em seu livro.

Falando nisso, vale dizer que Chiavenato divide as 05 configurações de Mintzberg em 02 grandes “grupos”: **Desenhos Mecanísticos** e **Desenhos Orgânicos**.



Já estudamos, nessa aula, as principais diferenças entre as organizações mecanicistas e orgânicas. Lembra? 😊



Portanto, você deve ficar atento e aceitar se a banca se posicionar dizendo 05 estruturas, bem como aceitar se a banca falar em 06 estruturas.



Na tabela a seguir, esquematizei o **tipo de estrutura**, seu **principal mecanismo de coordenação** e o **ponto principal da organização** (o ponto-chave da organização).

Tipo de Configuração (Estrutura)	Principal Mecanismo de Coordenação	Ponto Principal (Ponto-Chave)
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo Operacional
Forma Divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha Intermediária
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de Apoio
Missionária	Padronização das normas e regras	Ideologia



(NC-UFPR – ITAIPU – Profissional de Nível Superior - 2017)

Ao combinar diferentes partes, mecanismos de coordenação, parâmetros de design e fatores situacionais, as organizações apresentam diferentes configurações estruturais. A respeito dessas configurações, identifique como verdadeiras (V) ou falsas (F) as seguintes afirmativas:

- () Uma organização diversificada tem como principal mecanismo de coordenação a padronização de resultados.
- () Em uma organização missionária, o poder de tomada de decisão é centralizado.
- () A parte principal de uma organização empreendedora é o núcleo operacional.



() A padronização de habilidades é o mecanismo de coordenação principal de uma organização profissional.

() Uma organização máquina tem a tecnoestrutura como sua parte principal.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta, de cima para baixo.

a) F – F – V – V – V.

b) V – F – F – V – V.

c) V – V – V – F – V.

d) F – V – F – V – F.

e) V – F – V – F – F.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. De fato, a organização diversificada (ou divisionalisada) tem como principal mecanismo de coordenação a padronização de resultados.

A **segunda assertiva** está errada. Em uma organização missionária, o poder de tomada de decisão é **descentralizado** (compartilhado entre os membros).

A **terceira assertiva** está errada. A parte principal de uma organização empreendedora (estrutura simples) é a **cúpula estratégica**.

A **quarta assertiva** está correta. De fato, a padronização de habilidades é o mecanismo de coordenação principal de uma organização profissional

A **quinta assertiva** está correta. Isso mesmo! Uma organização máquina tem a tecnoestrutura como sua parte principal (seu ponto-chave).

O gabarito é a letra B.

(FGV – Prefeitura de Cuiabá-MT – Especialista em Saúde - 2015)

O Hospital, por sua conformação complexa e o concurso de múltiplas profissões de saúde e suas múltiplas especialidades, desafia seus gestores permanentemente em função do grau de autonomia assumido por esses profissionais.

Nesse sentido, considerando os postulados de Mintzberg, assinale a opção que indica a configuração estrutural que melhor descreve essas organizações.

a) Burocracia mecanizada



- b) Burocracia profissional
- c) Estrutura simples
- d) Forma divisionalizada
- e) Adhocracia

Comentários:

A estrutura que melhor descreve os hospitais é a **burocracia profissional**. Trata-se de uma estrutura burocrática **um pouco mais flexível e descentralizada**, onde os profissionais tomam **decisões** dentro de suas **áreas específicas**. Os profissionais trabalham com **relativa autonomia**, de acordo com as regras previamente determinadas.

O gabarito é a letra B.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com isso, meu amigo, terminamos a nossa aula de hoje.

De fato, essa não foi uma aula fácil. São muitas informações e muito conteúdo para assimilar.

Mais importante do que “sair decorando tudo”, é que você tente entender e assimilar os conceitos. Eu sei que em alguns pontos a aula tornou-se repetitiva. Isso acontece pois (como você notou) os próprios conceitos se repetem e se inter-relacionam. Sendo assim, é importante repetir as informações (mesmo que sejam ou “pareçam” iguais) para que você consiga assimilar da melhor maneira possível e não fique com dúvidas.

Busquei expor os assuntos da forma mais encadeada possível, para que seja mais fácil de você construir um raciocínio lógico e absorver melhor o conteúdo.

Estou muito orgulhoso que você “matou” mais esse leão, e está um passo mais próximo de sua aprovação. 😊

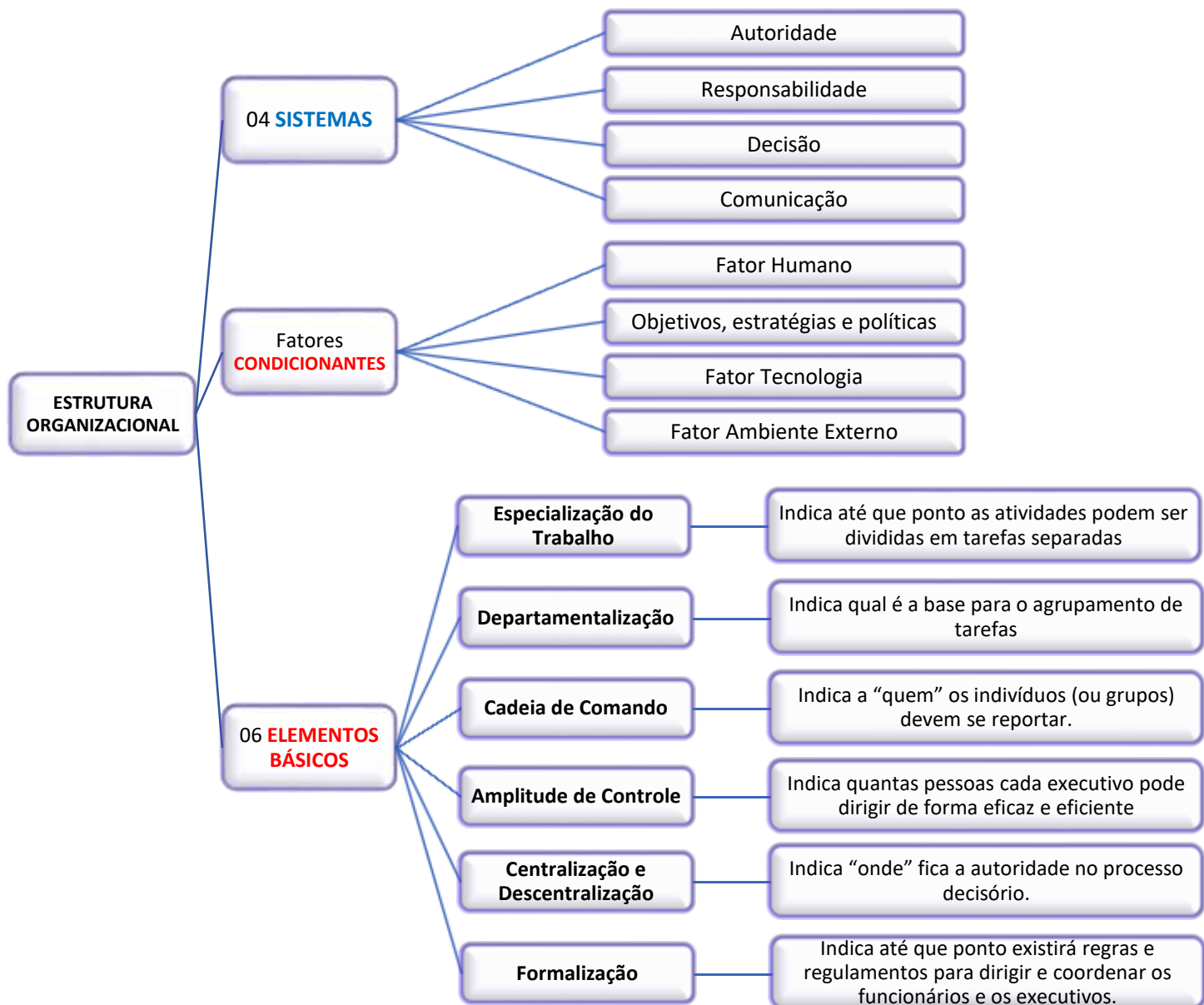
Estamos juntos!

Até a próxima aula!



RESUMO ESTRATÉGICO

Estrutura Organizacional



Organização Mecanicista x Organização Orgânica

Organização Mecanicista (mecanística)

Estrutura **burocrática** baseada em uma minuciosa **divisão do trabalho**

Cargos ocupados por especialistas com atribuições claramente definidas.

Decisões **centralizadas** e concentradas na cúpula da empresa

Hierarquia rígida de autoridade baseada no comando único

Sistema rígido de controle

Predomínio da **interação vertical** entre superior e subordinado.

Amplitude de controle administrativo mais estreita (mais níveis hierárquicos)

Ênfase nas **regras e procedimentos** formais

Ênfase nos **princípios universais da Teoria Clássica**

Ambiente **Estável** (previsível)

Burocracia

Organização Orgânica

Estruturas **organizacionais flexíveis** com pouca divisão de trabalho

Cargos continuamente modificados e redefinidos por meio da interação entre pessoas que participam da tarefa

Decisões **descentralizadas** e delegadas aos níveis inferiores

Tarefas executadas por meio do conhecimento que as pessoas têm da empresa como um todo

Hierarquia flexível, com predomínio da **interação lateral** sobre a vertical (horizontalização)

Maior amplitude de controle administrativo (menos níveis hierárquicos)

Maior **confiabilidade** nas comunicações informais

Ênfase nos **princípios de relacionamento humano da Teoria das Relações Humanas**

Ambiente **mutável** (imprevisível)

Adhocracia



Características x Disfunções da Burocracia



CARACTERÍSTICAS da Burocracia

Legalidade das normas e regulamentos
(formalismo)

Formalidade nas comunicações (formalismo)

Racionalidade e Divisão do trabalho

Impessoalidade

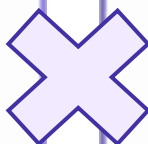
Hierarquia funcional

Padronização e Previsibilidade

Meritocracia e Competência Técnica

Especialização

Profissionalização



DISFUNÇÕES da Burocracia

Excesso de formalismo

Modelo autorreferido

Excesso de Rigidez

Dificuldade em aceitar mudanças

Resultados ficam em segundo plano (devido ao
controle excessivo sobre processos e normas)

Despersonalização do relacionamento (devido ao
excesso de impessoalidade)

Categorização como base do processo decisório
(causando "decisões inadequadas")

Lentidão no processo de tomada de decisões
(devido à Centralização das decisões)

Internalização das regras e Apego extremo às
normas

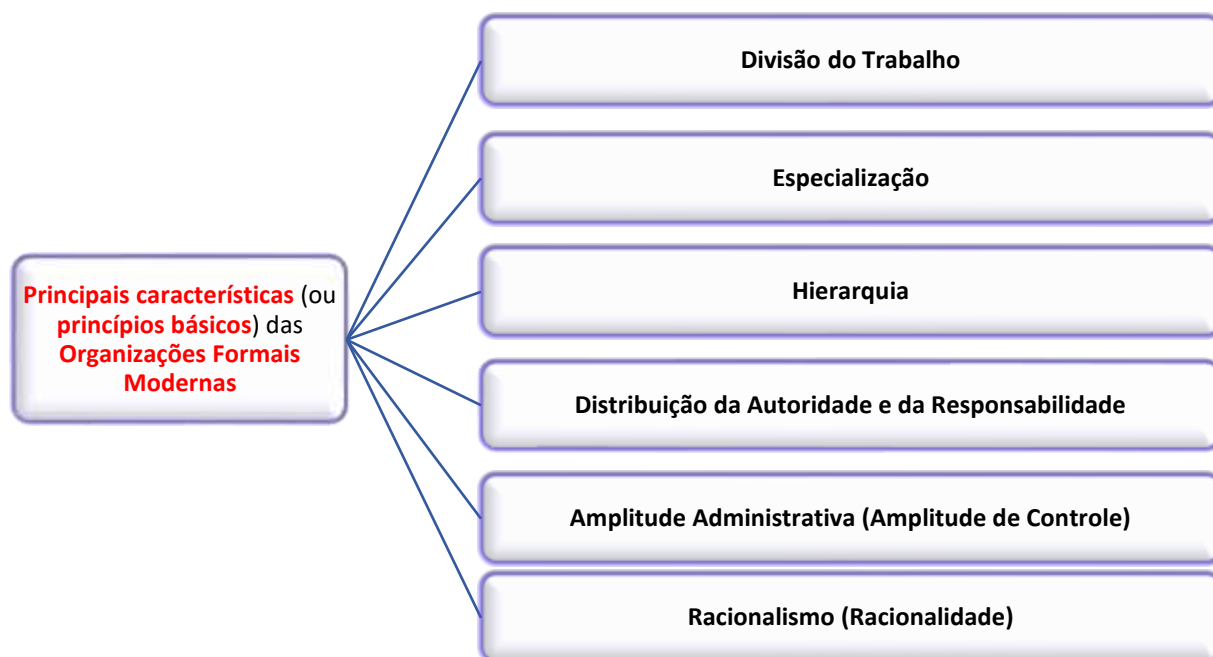
Perda da visão "macro"

Excesso de conformidade às rotinas e aos
procedimentos

Exibição de sinais de autoridade

Conflitos e dificuldade no atendimento a
cidadãos

Principais Características (Princípios Básicos) das Organizações Formais Modernas



Estruturas Organizacionais de Mintzberg

Tipo de Configuração (Estrutura)	Principal Mecanismo de Coordenação	Ponto Principal (Ponto-Chave)
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo Operacional
Forma Divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha Intermediária
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de Apoio
Missionária	Padronização das normas e regras	Ideologia

A seguir, sintetizei os principais aspectos de cada um dos tipos de **departamentalização** (primeira tabela) e dos tipos de **estrutura organizacional** (segunda tabela), para facilitar a visualização e a comparação entre cada um dos tipos.



Departam.	Principais Características	Principais Vantagens	Principais Desvantagens
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades agrupadas de acordo com as funções - Indicada para ambientes estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialização do trabalho - Convergência e a focalização dos esforços - Economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco introvertido e Perda da visão “macro” - Dificuldade em adaptar-se às mudanças - Conflito de Interesses e de Objetivos - Dificuldade de coordenação e comunicação interdepartamental
Produto / Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades agrupadas de acordo com produtos / serviços - Unidades semiautônomas - Equipes multidisciplinares - Indicada para ambientes mutáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produtos - Permite maior flexibilidade - Propicia a inovação e a criatividade - Facilita a coordenação interdepartamental 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos custos - Risco de obsolescência técnica - Prejudica a especialização - Pode causar insegurança e ansiedade nos empregados - Dificuldade em estabelecer as políticas gerais da empresa
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades agrupadas de acordo com as necessidades dos clientes - Normalmente é utilizado no nível operacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior conhecimento do cliente - Atendimento contínuo e rápido - Melhor adequação aos diferentes tipos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Demais atividades podem tornar-se “secundárias” - Sacrifício dos demais objetivos organizacionais - Dificuldade de coordenação interdepartamental - Processo decisório fica dependente das decisões do cliente
Processo	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades agrupadas de acordo com as fases do processo produtivo - Foco na tecnologia - Processo não tem dono - Atividades “permanentes” 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos integrados - Maiores economias de escala - Maiores níveis de produtividade - Aumento da eficácia - Otimização do arranjo físico (layout) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflexibilidade dos processos - Depende de tecnologia fixa - Depende de produtos estáveis e permanentes - Perda da visão “macro” - Maior risco operacional
Projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades agrupadas de acordo com os resultados (outputs) - Atividades e atribuições temporárias 	<ul style="list-style-type: none"> - Focalização e convergência de esforços - Eficiência na alocação de recursos - Flexibilidade e adaptabilidade - Equipes multidisciplinares - Melhor cumprimento dos prazos - Permite trabalhar com produtos altamente complexos e atingir resultados efetivos em problemas complexos 	<ul style="list-style-type: none"> - Temporalidade - Medo de desemprego - Comunicação deficiente - Inadequado sistema decisório - Requer alocação de altos investimentos - Problemas relacionados ao tamanho das equipes
Territorial (Geográfica)	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades agrupadas de acordo com o local ou área onde o trabalho será realizado - Empresas territorialmente dispersas 	<ul style="list-style-type: none"> - Administradores consideram uma maior abrangência - Melhoria na tomada de decisão - Vantagens econômicas em operações locais - Ações e respostas mais rápidas às demandas 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificulta o controle efetuado pelo nível estratégico - “Duplicação” de instalações físicas e pessoas - Desequilíbrio no processo administrativo - Desequilíbrio de poder - Dificuldade de coordenação
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de departamentalização híbrida onde há sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização sobre a mesma pessoa - Múltipla subordinação - Configuração mais comum é: Funcional + Projetos - Responsabilidade Compartilhada 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior aprimoramento da capacidade técnica da equipe. - Coordenação mais coerente das equipes. - Facilita a cooperação interdisciplinar entre departamentos. - Maior grau de especialização das atividades. - Maior otimização na utilização dos recursos. - Melhor cumprimento dos prazos e dos orçamentos previstos. - Melhor atendimento aos clientes. - Aprimora a coordenação lateral. - Maior flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente mutável. - Promove o “conflito construtivo” entre os membros da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de comando - Conflito de interesses - Conflito de papéis - Dificulta a coordenação em razão da autoridade dual - Enfraquecimento da coordenação vertical - Dificuldade de coordenação entre o departamento de projetos e os departamentos funcionais. - Perda excessiva de tempo em reuniões para discutir problemas e solucionar conflitos. - Dificuldade em definir claramente as atribuições e as responsabilidades - Gestores devem ter maturidade e competências de relacionamento interpessoal.

			Principais Desvantagens
Organizac.			
Simplex	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo grau de departamentalização - Estrutura “achatada” que centraliza o poder - Grande amplitude de controle - Pouca formalização 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicidade - Flexibilidade - Baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificilmente pode ser empregada em alguma empresa que não seja de pequeno porte
Linear	<ul style="list-style-type: none"> - Organização Militar - Unidade de comando - Centralização das decisões - Linhas formais e verticalizadas de comunicação - Baixa amplitude de controle - Hierarquia Verticalizada - Pirâmide 	<ul style="list-style-type: none"> - Clara definição das responsabilidades - Clareza das linhas de comando - Fácil implementação e compreensão - Indicada para ambientes estáveis e permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Não favorece a especialização - Tendência a sobrecarregar os níveis hierárquicos superiores - Rigidez
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Princípio da especialização das funções - Múltipla subordinação - Vários chefes funcionais especialistas em áreas - Descentralização das decisões - Indicada para ambientes estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor supervisão técnica - Comunicação direta - Supervisão direta - Permite máximo de especialização nos diversos órgãos 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão “micro” - Requer uma maior (e mais difícil) coordenação interdepartamental - Dificulta o controle e manutenção da disciplina - Confusão de objetivos - Tendência à “competição” - Dificuldade de saber a quem se reportar
Linha-Staff	<ul style="list-style-type: none"> - Combinação entre estrutura linear + estrutura funcional - Órgãos de linhas (autoridade) + Órgãos de staff (assessoria) 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidade de comando (linha), incrementada por uma assessoria especializada e inovadora (staff) - Possibilita a atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e de staff 	<ul style="list-style-type: none"> - Podem ocorrer conflitos entre os órgãos de linha e os órgãos de staff - Dificuldade em obter (e manter) o equilíbrio entre linha e staff
Divisional	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa se desmembra em “divisões” - Normalmente utilizada departamentalização por produto, por cliente ou territorial - Unidades semiautônomas (centros de resultados) - Os resultados (lucros ou prejuízos) são apurados autonomamente (por cada unidade), de forma descentralizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor coordenação em função do produto - Aumento da flexibilidade e adaptabilidade - Maior capacidade de resposta - Maior “proximidade” com o cliente - Facilita o controle de desempenho de cada divisão 	<ul style="list-style-type: none"> - Duplicidade de recursos - Custos elevados - Dificil integração e coordenação entre as divisões - Tendência à “competição” entre as divisões - Interesses das divisões podem se sobrepor aos interesses globais da organização
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> - Baseada na departamentalização matricial - Normalmente é decorrência da fusão da estrutura baseada em funções – estrutura de apoio “permanente”, vertical – com a estrutura baseada em projetos ou produtos – estrutura “temporária”, horizontal - Objetivo é aproveitar a especialização dos funcionários (estrutura funcional), em produtos ou projetos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior otimização na utilização dos recursos - Melhor cumprimento dos prazos e dos orçamentos previstos - Melhor atendimento aos clientes - Maior flexibilidade e alta adaptabilidade ao ambiente - Indicada para ambientes instáveis e dinâmicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de comando - Conflito de interesses entre gerentes de projetos e gerentes funcionais - Dificuldade em definir claramente as atribuições e responsabilidades - Dificuldade de coordenação (por conta da dupla subordinação) - Dificuldade em encontrar os responsáveis pelos problemas

Adhocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Equipes temporárias de trabalho, autônomas, autossuficientes e multidisciplinares (finalizado o trabalho, as equipes são desfeitas) - Tarefas temporárias - Descentralização da autoridade - Alta Flexibilidade e adaptabilidade - Pouquíssima formalidade - Criatividade e Inovação - Confiança na comunicação - Bastante liberdade para executar o trabalho - Foco no objetivo a ser cumprido. - Ajustamento mútuo 	- Indicada para ambientes instáveis, imprevisíveis e dinâmicos	
Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Legalidade das normas e regulamentos - Formalidade nas comunicações - Racionalidade e divisão do trabalho - Impessoalidade - Hierarquia Funcional - Padronização e previsibilidade - Especialização 	- Tende a surgir em ambientes estáveis, e previsíveis.	<u>Disfunções da burocracia:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Excesso de rigidez - Dificuldade em aceitar mudanças - Despersonalização dos relacionamentos - Lentidão do processo decisório - Perda da visão “macro” - Resultados ficam sem segundo plano
Em rede	<ul style="list-style-type: none"> - Departamentos descentralizados, parcerias, alianças e contratos com outras empresas - Relacionamentos interpessoais - Partes coordenadas e conectadas de maneira interdependente - Estrutura horizontalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta flexibilidade e adaptabilidade - Baixos custos - Rápida respostas às demandas ambientais - permite a virtualização do negócio - Possibilita a proliferação das unidades de negócio 	
Virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Terceirização - Núcleo central (essencialmente virtual) que terceiriza as demais atividades (é como se a empresa não existisse) - Utiliza tecnologias da informação e comunicação - Desfronteirização 	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante flexível e maleável - Custos operacionais extremamente baixos 	
Sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de organização em rede que utiliza fortemente a tecnologia - Eliminar as fronteiras verticais e horizontais (quebrar barreiras) - Eliminar a cadeia de comando (amplitude ilimitada de controle) 		
De Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza equipes como meio de coordenação - Descentralização do processo decisório - Exige profissionais “generalistas” e “especialistas” ao mesmo tempo 	- Permite maior flexibilidade	



QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FGV – PC-RN – Agente - 2021)

Um órgão público decidiu rever sua estrutura organizacional, como forma de dar suporte a novas orientações relativas a sua missão institucional. Um grupo foi designado para desenhar a nova estrutura.

Nesse processo de definição da estrutura organizacional, será preciso tomar decisões acerca de elementos básicos, tais como:

- a) metas de desempenho para as áreas;
- b) amplitude de controle;
- c) desenho do sistema de controle;
- d) portfólio de produtos e serviços;
- e) indicadores de desempenho das áreas.

Comentários:

Os 06 elementos básicos que devem ser considerados quando da definição da estrutura organizacional são: Especialização do Trabalho, Departamentalização, Cadeia de Comando, **Amplitude de Controle**, Centralização/Descentralização e Formalização.

Portanto, a única alternativa que trouxe um dos 06 elementos básicos da estrutura organizacional é a letra B.

O gabarito é a letra B.

2. (FGV – IMBEL – Administrador - 2021)

Suponha que a IMBEL, após a realização de concurso público, nomeie todos os aprovados no processo seletivo, permitindo que cada chefe de departamento da empresa receba, em média,



vingte novos funcionários para suas equipes de trabalho. Com base nos entendimentos sobre estrutura organizacional, é correto afirmar que essa situação permitirá

- a) uma integração diagonal de comando.
- b) um aumento da amplitude de controle.
- c) um enriquecimento vertical dos cargos.
- d) uma agregação das competências do staff.
- e) uma dispersão da estrutura informal da empresa.

Comentários:

É a amplitude de controle que indica quantas pessoas cada executivo pode dirigir de forma eficaz e eficiente.

A situação narrada pelo enunciado permitirá o **aumento da amplitude de controle**.

Perceba que, após a nomeação dos aprovados no processo seletivo, os chefes de departamento receberão mais funcionários para as suas equipes. Ou seja, receberão mais “subordinados”.

O gabarito é a letra B.

3. (FGV – IMBEL – Analista - 2021)

A Teoria da Burocracia, desenvolvida por Weber, é frequentemente associada a um conceito negativo, de lentidão e excesso de formalismo e regras, mas ela foi responsável por trazer propostas e ideias importantes para a administração, principalmente no âmbito estatal. Assinale a opção que indica uma dessas propostas.

- a) Redução da meritocracia.
- b) Flexibilidade no processo decisório.
- c) Descentralização da cadeia de comando.
- d) Formalização das competências técnicas.
- e) Evolução dos aspectos subjetivos organizacionais.

Comentários:

A única assertiva que trouxe uma das características do modelo burocrático é a letra D (**Formalização das competências técnicas**).



O gabarito é a letra D.

4. (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado - 2019)

A figura abaixo representa a departamentalização em uma organização fictícia XPTO.



O tipo de departamentalização adotado pela XPTO e uma de suas vantagens são, respectivamente:

- a) funcional; agrupar especialistas;
- b) funcional e por processo; favorecer a inovação;
- c) por produto e por processo; maximizar os ganhos na cadeia de valor;
- d) por produto; promover a descentralização;
- e) por cliente; apresentar menores custos operacionais.

Comentários:

A figura indica uma **departamentalização por produto** (“farmacêuticos” e “higiene e beleza”). De fato, uma das vantagens desse tipo de departamentalização é que ela promove a descentralização.

O gabarito é a letra D.

5. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)



As estruturas organizacionais são representações formais da divisão de responsabilidades e hierarquia de uma organização.

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

- a) especialização cíclica.
- b) associação formal.
- c) horizontalização hierárquica.
- d) centralização decisória.
- e) controle procedimental.

Comentários:

As tendências das organizações contemporâneas são: associação **informal**, horizontalização hierárquica (estrutura “achatada”, com menos chefes e maior amplitude de controle), **descentralização** decisória e controle por **resultados**.

O gabarito é a letra C.

6. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

A estrutura matricial se caracteriza como um modelo de departamentalização organizacional que é frequentemente adotada em contextos de alta instabilidade, formando equipes temporárias para cada tipo de tarefa.

Assinale a opção que apresenta uma desvantagem desse modelo.

- a) A perda da cooperação entre os departamentos.
- b) A dificuldade de coordenação causada pela autoridade dual.
- c) A rigidez processual causada pelo controle excessivo.
- d) A inibição do conflito construtivo no ambiente organizacional.
- e) A limitação dos objetivos organizacionais, disputados por cada área funcional.

Comentários:

Letra A: errada. Esta é uma desvantagem da **estrutura funcional**.



Letra B: correta. Perfeito! A dificuldade de coordenação em razão da autoridade dual é uma das **desvantagens da estrutura matricial**.

Letra C: errada. A assertiva trouxe uma desvantagem da **estrutura burocrática**.

Letra D: errada. A **promoção do “conflito construtivo”** entre os membros da organização é uma das **desvantagens da estrutura matricial**.

Letra E: errada. A tendência à “competição” entre as diversas áreas funcionais é uma desvantagem da **estrutura funcional**.

O gabarito é a letra B.

7. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 2018)

Uma fabricante de produtos de beleza adota departamentalização funcional. A cúpula da empresa vem planejando uma reestruturação, para passar a adotar departamentalização por processo.

Uma das vantagens da departamentalização por processo é:

- a) favorecer a atenção às mudanças ambientais que influenciam o comportamento dos clientes;
- b) eliminar os conflitos interdepartamentais;
- c) reduzir os riscos operacionais, devido à interdependência entre os processos;
- d) conferir grande flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças tecnológicas;
- e) permitir obtenção de vantagens econômicas pela plena utilização da tecnologia adotada no processo.

Comentários:

Quando falamos em departamentalização por processos, devemos nos lembrar do **foco na tecnologia**, a qual permite que sejam extraídas maiores vantagens econômicas dos equipamentos e das tecnologias utilizadas (maior **economia de escala**). Portanto, o gabarito é a letra E.

As demais alternativas não trazem vantagens desse tipo de departamentalização. Pelo contrário, a departamentalização por processo **aumenta os riscos operacionais** (pois, caso ocorra algum problema em uma “parte” do processo, a operação toda será afeta). Além disso, é caracterizada **pela inflexibilidade dos processos e incapacidade de adaptação às mudanças tecnológicas** (uma vez que o processo depende de tecnologia fixa e permanente, tendo em vista os altos custos envolvidos na mudança da tecnologia utilizada).



O gabarito é a letra E.

8. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 2018)

Uma indústria química adota, em seu primeiro nível hierárquico, a seguinte departamentalização: divisão farmacêutica; divisão química; divisão veterinária.

O(s) tipo(s) de departamentalização adotado(s) pela indústria e uma de suas vantagens são, respectivamente:

- a) por processo; facilitar a adoção de novas tecnologias;
- b) por produto; facilitar a inovação;
- c) funcional; favorecer economias de escala;
- d) por processo e por produto; maximizar a flexibilidade operacional;
- e) funcional e por processo; permitir o agrupamento de especialistas em projetos de inovação.

Comentários:

Ao agrupar as atividades de acordo com os tipos de **produtos** oferecidos, a indústria mencionada pelo enunciado está adotando a **departamentalização por produto**. A comunicação e cooperação entre diversas equipes multidisciplinares (que se orientam para a criação, produção e comercialização do produto) é uma das características desse tipo de departamentalização que **propicia a inovação e a criatividade**

O gabarito é a letra B.

9. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Assistente Legislativo - 2018)

Uma empresa pública de grande porte adotava departamentalização por processo. Após uma reestruturação, passou a adotar departamentalização geográfica.

A nova departamentalização apresenta, em relação à anterior, a seguinte desvantagem:

- a) duplicidade de esforços e recursos;
- b) dificuldade de adaptação a condições ambientais;
- c) maior risco operacional;
- d) menor autonomia decisória para os departamentos;



e) distanciamento da realidade dos mercados atendidos.

Comentários:

Antes de analisar as assertivas, vamos entender o que a questão nos diz.

A empresa pública adotava a departamentalização por processo (ou seja, as atividades eram agrupadas de acordo com as fases do processo produtivo).

Após uma reestruturação, a empresa pública passou a adotar a departamentalização geográfica, isto é, começou a agrupar as atividades de acordo com a localização onde o trabalho será executado. Nesse caso, todas as atividades e produtos (similares ou não) passaram a ser executadas em determinada localização geográfica. Cada divisão ou departamento passou a operar como se fosse uma empresa independente.

Agora, analisemos cada uma das assertivas:

Letra A: correta. De fato, quando a empresa passa a adotar a departamentalização geográfica, ocorre a **duplicação das instalações físicas e de pessoas (duplicidade de esforços e recursos)**. Isso acontece pois os recursos e as pessoas (que antes estavam “agrupados” de acordo com as fases do processo) passam a estar **distribuídos entre as diversas regiões** “cobertas” pela empresa.

Letra B: errada. Pelo contrário, a departamentalização geográfica tem uma **melhor adaptação** às condições ambientais.

Letra C: errada. O maior risco operacional está atrelado à **departamentalização por processo**. Ou seja, caso ocorra algum problema em alguma “fase” do processo, o processo produtivo como um “todo” será afetado (portanto, a organização como um todo será afetada).

De diferente modo, na departamentalização geográfica, caso ocorra algum problema no processo produtivo de alguma divisão regional, as demais divisões não serão afetadas (portanto, apenas uma “divisão” da organização será afetada). Tem-se, portanto, um menor risco operacional.

Letra D: errada. Na departamentalização geográfica há **maior autonomia decisória**. Cada divisão ou departamento passa a operar como se fosse uma empresa independente.

Letra E: errada. Pelo contrário. A empresa que adota a departamentalização geográfica tem, como uma de suas vantagens, a **proximidade** com os mercados atendidos.

O gabarito é a letra A.

10. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo Municipal - 2018)

A estrutura organizacional é representada pelo organograma, no qual se encontram diversas informações, como a divisão do trabalho, a cadeia de comando e a comunicação organizacional.



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

- a) por produto;
- b) funcional;
- c) por clientes;
- d) gerencial;
- e) departamental.

Comentários:

É na **departamentalização funcional** que as atividades são agrupadas de acordo com as diversas funções especializadas que são realizadas dentro da empresa. Isto é, as atividades “semelhantes/similares” são agrupadas em áreas (departamentos) especializadas (marketing, finanças, recursos humanos, etc.).

O gabarito é a letra B.

11. (FGV – IBGE – Agente Censitário Regional - 2017)

A linha de autoridade formal de uma organização que define a estrutura hierárquica de relações entre seus membros ou unidades organizacionais é conhecida como:

- a) organograma;
- b) linha de responsabilização;
- c) amplitude de controle;
- d) especialização vertical;
- e) cadeia de comando.

Comentários:

A **linha de autoridade** contínua que vai do topo da organização (alta cúpula) até o nível mais baixo da empresa, e que descreve a relação de **hierarquia** e **subordinação** existente dentro de uma empresa (demonstra “quem manda em quem” e “quem deve obedecer quem”) é a **cadeia de comando**.



O gabarito é a letra E.

12. (FGV – IBGE – Analista de Planejamento e Gestão - 2016)

O modelo de organização denominado **adhocracia** apresenta um conjunto de características e princípios que sustentam a definição de sua estrutura.

Dentre essas características, destaca(m)-se:

- a) acirramento burocrático;
- b) ajustamento mútuo;
- c) impessoalidade nas relações;
- d) rotinas padronizadas;
- e) unidade de comando.

Comentários:

A única alternativa que traz uma característica da **adhocracia** é a letra B (**ajustamento mútuo**).

As demais alternativas elencam características da **burocracia**.

O gabarito é a letra B.

13. (CESPE – PGE-PE – Assistente de Procuradoria - 2019)

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

Comentários:

Isso mesmo! Quanto mais a empresa diversifica a sua linha de produtos ou serviços, maior será a necessidade de pessoas e tarefas “especializadas” em cada produto/serviço. Consequentemente, a estrutura organizacional vai ficando mais heterogênea.

Pense, por exemplo, em uma empresa que produza somente computadores (terá uma estrutura mais homogênea). Agora, imagine que essa empresa decida começar a produzir, além dos computadores, roupas e utensílios domésticos. Nesse caso, a sua estrutura organizacional dessa empresa ficará menos homogênea (ou mais heterogênea). Afinal, a empresa precisará de recursos, tarefas e pessoas especializadas nessas outras áreas.

Gabarito: correta.



14. (CESPE – PGE-PE – Assistente de Procuradoria - 2019)

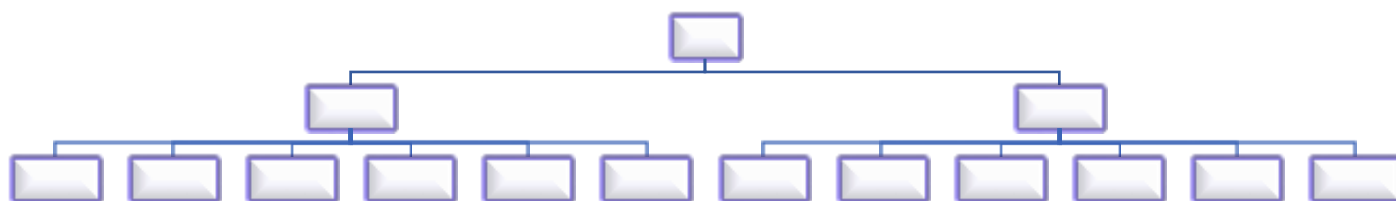
Estruturas organizacionais horizontalizadas são caracterizadas pela existência de vários níveis hierárquicos na organização.

Comentários:

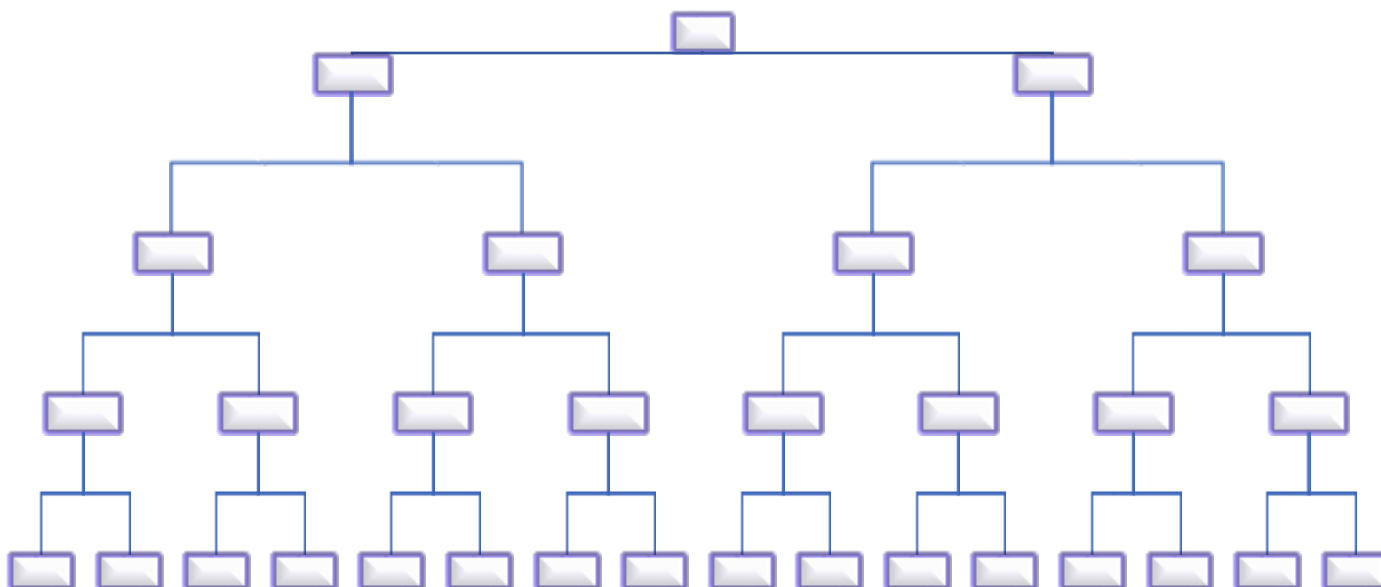
Nada disso! Quanto **mais horizontalizada** (mais “achatada”) for a estrutura, **menos níveis hierárquicos** ela terá.

Veja, a seguir, a diferença entre uma estrutura horizontalizada (menos níveis hierárquicos) e verticalizada (mais níveis hierárquicos).

Estrutura horizontalizada:



Estrutura verticalizada:



Gabarito: errada.



15. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos - 2019)

Na departamentalização por critério territorial, a estrutura organizacional se baseia nas funções executadas por cada unidade.

Comentários:

É a **departamentalização funcional** que agrupa as atividades de acordo com as funções desempenhadas.

Na departamentalização territorial, por sua vez, as atividades são agrupadas de acordo com a localização onde o trabalho será executado ou de acordo com a área em que a organização irá atender.

Gabarito: errada.

16. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

Considere que uma determinada organização tenha adotado, como modelo de estrutura organizacional, uma estrutura matricial. Isso significa que, entre outras características, tal organização

- a) é descentralizada no que concerne à atuação operacional, com presença de filiais ou sucursais, porém centraliza sua apuração de resultados na unidade matriz.
- b) possui centros de resultados ou órgãos vinculados a projetos, com duração limitada à duração de tais projetos, e outros órgãos de apoio, estes últimos de natureza permanente.
- c) é departamentalizada pelo critério geográfico, com centros de custo vinculados ao perfil da clientela correspondente e, portanto, de natureza mutável.
- d) é departamentalizada pelo critério de produção, com subdivisão em área fim e área meio, estas últimas de natureza não permanente.
- e) é fortemente centralizada, ao contrário do modelo divisional, não comportando departamentalização ou instituição de centros de custos com autonomia para apuração de resultados.

Comentários:

Normalmente, a estrutura matricial é decorrência da fusão da estrutura baseada em funções – **estrutura de apoio “permanente”** – com a estrutura baseada em **projetos** ou produtos – **estrutura “temporária”** (limitada à duração dos projetos).

O gabarito é a letra B.



17. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

Entre os diferentes tipos de estrutura organizacional, aquela inspirada em Alfred Sloan e cujo exemplo mais emblemático é a aplicação, nos anos 1950, na General Motors, corresponde à estrutura

- a) Matricial, caracterizada pela segregação de atividades administrativas das operacionais, ligadas a partir dos denominados centros de comando.
- b) Divisional, caracterizada pela criação de órgãos que operam com relativa autonomia, denominados centro de resultados.
- c) Sistêmica, com a conjugação de diferentes atribuições, técnicas e administrativas, em órgãos de competência geral e ampla.
- d) Funcional, com órgãos permanentes e temporários, estes últimos vinculados à duração de projetos estratégicos.
- e) Estrutural, pautada pela divisão racional do trabalho, com unidades que atuam de forma sequencial e interdependente, sem qualquer grau de autonomia.

Comentários:

Para responder essa questão bastava que você soubesse que a estrutura que foi implantada inicialmente por Alfred Sloan, na General Motors, é a **estrutura divisional**.

O gabarito é a letra B.

18. (IF-ES – IF-ES – Assistente em Administração - 2019) A

Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que “uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”. Sobre os seis elementos básicos que planejam a estrutura organizacional apropriada, associe a segunda coluna (resposta relacionada) com a primeira (pergunta-chave):

Pergunta-Chave:

- I – Quem tem autoridade no processo decisório?
- II – Até que ponto haverá regras e regulamentações para dirigir os funcionários e os executivos?
- III – Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?
- IV – Qual é a base para o agrupamento de tarefas?



V – A quem os indivíduos e os grupos se reportam?

VI – Quantas pessoas cada executivo pode dirigir com eficiência e eficácia?

Resposta relacionada:

- () Especialização do Trabalho
- () Departamentalização
- () Cadeia de Comando
- () Amplitude de Controle
- () Centralização e Descentralização
- () Formalização

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA de associação, de cima para baixo.

- a) III – IV – VI – V – I – II
- b) IV – III – VI – I – II – V
- c) III – IV – V – VI – I – II
- d) IV – III – V – II – VI – I
- e) III – IV – V – VI – II – I

Comentários:

Questão bem tranquila, que exige do candidato o conhecimento dos **06 elementos básicos** que devem ser levados em consideração quando da definição da estrutura organizacional. Vejamos:

(III) Especialização do Trabalho - Indica até que ponto as atividades podem ser divididas em tarefas separadas.

(IV) Departamentalização - Indica qual é a base para o agrupamento de tarefas.

(V) Cadeia de Comando - Indica a “quem” os indivíduos (ou grupos) devem se reportar.

(VI) Amplitude de Controle - Indica quantas pessoas cada executivo pode dirigir de forma eficaz e eficiente.



(I) Centralização e Descentralização - Indica “onde” fica a autoridade no processo decisório. Ou seja, “quem tem autoridade” no processo decisório.

(II) Formalização - Indica até que ponto existirá regras e regulamentos para dirigir e coordenar os funcionários e os executivos.

O gabarito é a letra C.

19. (CESPE – PGE-PE – Assistente de Procuradoria - 2019)

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

Comentários:

Nada disso!

A departamentalização feita com base nos seus serviços prestados é a **departamentalização por produto**.

A departamentalização funcional, por sua vez, agrupa as atividades de acordo com as **funções** desempenhadas.

Gabarito: errada.

20. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

No que tange aos modelos de estruturas organizacionais, aquele descrito pela literatura como divisional apresenta, como uma de suas principais características e traço diferenciador em relação ao modelo funcional,

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

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

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

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

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



Comentários:

As principais palavras-chave que descrevem e diferenciam a estrutura divisional do modelo funcional são: “**unidades semiautônomas**” (relativamente autônomas) e “**centros de resultados**”, onde os lucros ou prejuízos são apurados autonomamente (por cada unidade).

O gabarito é a letra C.

21. (VUNESP – TJ-SP – Administrador Judiciário - 2019)

Cada vez mais frequente em organizações contemporâneas, especialmente as mais jovens e vinculadas a setores mais dinâmicos da economia, em muitos casos com foco em inovação, as estruturas organizacionais têm se apresentado de variadas formas. Uma dessas formas combina duas ou mais variáveis, podendo ser áreas funcionais e processos ou produtos, ou ainda projetos, delineando múltiplas “linhas de autoridade” a serem atendidas. O nome dessa estrutura é

- a) matricial.
- b) por equipe.
- c) funcional.
- d) por projeto.
- e) vertical.

Comentários:

A estrutura que combina duas ou mais variáveis (normalmente “áreas funcionais” + “projetos ou produtos”), é a **estrutura matricial**. Outra importante informação que o enunciado nos traz se refere às “**múltiplas linhas de autoridade**” (dupla subordinação), que é outra importante característica da estrutura matricial.

O gabarito é a letra A.

22. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Se o desenho da estrutura de uma organização apresenta sequencialmente as partes que compõem um produto final e cada parte é responsabilidade de uma unidade específica, então a organização em questão adotou como critério de departamentalização a estruturação por processo.

Comentários:



Assertiva perfeita! Na departamentalização por processo as atividades são agrupadas de acordo com os principais processos do fluxo de produção, isto é, de acordo com as fases do processo produtivo. Nesse tipo de departamentalização cada área participa apenas de uma parte da execução do processo de produção.

Gabarito: correta.

23. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

No delineamento da estrutura organizacional, devem ser considerados os sistemas de responsabilidades, de autoridades e de comunicação.

Comentários:

Isso mesmo! A estrutura organizacional é o alicerce de sustentação e funcionamento de toda a empresa e inclui 04 sistemas (**Autoridade, Responsabilidade, Decisão e Comunicação**), os quais devem ser considerados quando do delineamento da estrutura organizacional.

Gabarito: correta.

24. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Departamentalização significa agrupar em unidades organizacionais as diversas atividades a serem desempenhadas e tem como objetivos aproveitar a qualificação das pessoas, maximizar os recursos disponíveis, descentralizar as responsabilidades e criar meios para a atuação do controle.

Comentários:

Perfeita! Ótima assertiva para sedimentarmos o conceito de departamentalização.

Gabarito: correta.

25. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A organização informal caracteriza-se por grupos formados a partir de interesses, atitudes e comportamentos comuns, inspirados por formadores de opinião e influenciadores de atitudes.

Comentários:

As organizações informais são aquelas baseadas na espontaneidade. São formadas por relações pessoais e pela afinidade, atitudes e comportamentos comuns entre os membros de uma empresa.

Gabarito: correta.



26. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial - 2018)

O critério de departamentalização funcional, segundo o qual pessoas com habilidades e capacidades distintas são agrupadas nos departamentos, é o mais apropriado para atender às necessidades das organizações modernas na prestação de serviços em ambientes globalizados.

Comentários:

A assertiva possui dois erros.

Primeiro, na departamentalização funcional, as pessoas com habilidades e capacidades **similares/semelhantes** são agrupadas nos departamentos.

Segundo, a departamentalização funcional **não** é apropriada para atender às necessidades das organizações modernas na prestação de serviços em **ambientes globalizados**. Ela é indicada para **ambientes estáveis**, de poucas mudanças.

Gabarito: errada.

27. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

As vantagens da departamentalização por processos incluem a convergência de esforços e a alocação temporária de recursos.

Comentários:

Quando alguma questão falar em “temporário”, ligue o alerta para “projetos”. Quase sempre o termo “temporário” estará se referindo a projetos.

É exatamente o caso dessa questão.

A assertiva trouxe as vantagens da **departamentalização por projeto**.

A departamentalização por processos, por sua vez, se baseia em atividades contínuas, duradouras, que se repetem reiteradamente.

Gabarito: errada.

28. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A tecnoestrutura, corpo dirigente estrutural encontrado em organizações modernas, capaz de deslocar o poder dos próprios acionistas donos do capital, é composta por técnicos, administrativos e especialistas de alto nível.

Comentários:



A assertiva trouxe uma das 06 partes básicas da estrutura organizacional de Mintzberg.

De fato, a tecnoestrutura é onde estão os analistas/especialistas que desempenham, além de funções técnicas (altamente especializadas), tarefas administrativas de **planejamento, padronização e controle** formal do trabalho dos outros. Trata-se de uma parte que está fora da linha de autoridade hierárquica.

Gabarito: correta.

29. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A estrutura organizacional do tipo linear ou em linha apresenta como vantagens a definição clara de responsabilidades, a flexibilidade e a clareza das linhas de comando.

Comentários:

De fato, por ser uma estrutura baseada na unidade de comando e na autoridade hierárquica, a estrutura linear apresenta como vantagens a **definição clara de responsabilidades** e a **clareza das linhas de comando**.

Contudo, uma de suas desvantagens é que a estrutura linear é muito **rígida**. Portanto, não há flexibilidade neste tipo de estrutura.

Gabarito: errada.

30. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

O conflito entre unidades e entre dirigentes de unidades constitui uma desvantagem da estrutura organizacional do tipo linha e assessoria.

Comentários:

Isso mesmo! Uma das desvantagens desse tipo de estrutura organizacional é que podem ocorrer conflitos entre os “órgãos de linha” (dirigentes de unidades) e os “órgãos de staff” (unidades).

Gabarito: correta.

31. (FCC – Prefeitura de Macapá-AP – Administrador - 2018)

De acordo com o conceito de departamentalização, as atividades de uma empresa são agrupadas logicamente em órgãos, de acordo com determinados critérios. Entre os critérios adotados para tal finalidade se inserem:

I. Produto. II. Clientela. III. Geográfico. IV. Funcional. V. Contingencial.



Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I, II, III e IV.
- b) IV e V.
- c) I, II e III.
- d) I e II.
- e) II e III.

Comentários:

Dentre os critérios elencados pela questão, o único que não corresponde a um critério adotado com a finalidade de realizar a departamentalização é o “contingencial”.

Todos os demais (produto, clientela, geográfico e funcional) são critérios utilizados para departamentalização.

O gabarito é a letra A.

32. (FCC – Câmara Legislativa do Distrito Federal – Técnico Legislativo - 2018)

Entre os diferentes tipos de estruturas organizacionais abordados pela literatura, a denominada estrutura matricial diverge da estrutura divisional em alguns aspectos, entre os quais, notadamente, pela existência de

- a) centros de resultados, com autonomia operacional e gerencial, porém não financeira, vinculados à matriz na forma de organograma funcional.
- b) autoridade de linha, partindo do principal executivo da organização até os níveis inferiores.
- c) cadeia escalar, indicando que cada subordinado recebe ordens e presta contas de acordo com uma matriz de responsabilidades predefinida.
- d) apuração de lucros ou prejuízos de forma centralizada, para toda a organização.
- e) órgãos vinculados a projetos, órgãos estes com duração limitada à finalização dos projetos correspondentes.

Comentários:

As palavras-chave que descrevem e diferenciam a **estrutura divisional** são: “**unidades semiautônomas**” (relativamente autônomas) e “**centros de resultados**”, onde os lucros ou prejuízos são apurados autonomamente (por cada unidade).



Por sua vez, quando falamos em **estrutura matricial**, quase sempre devemos pensar em “**projetos**”. Isso porque a estrutura matricial é aquela que combina duas ou mais variáveis e, nesse sentido, a configuração mais comumente encontrada na estrutura matricial é a “**estrutura funcional**” + “departamentalização por **projetos**”. Esses departamentos de projetos são órgãos “**temporários**”, ou seja, sua **duração** está **limitada** à **finalização do projeto**.

O gabarito é a letra E.

33. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

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

Comentários:

De fato, a estrutura matricial dificulta a coordenação (por conta da dupla subordinação).

Contudo, a segunda parte da assertiva está errada. Isso porque a estrutura matricial confere uma **maior flexibilidade** à empresa, permitindo à empresa uma **alta adaptabilidade** a ambientes instáveis e dinâmicos.

Gabarito: errada.

34. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

Tratando-se de departamentalização funcional, a diferenciação e agrupamento de atividades são realizados com base nas saídas ou nos resultados da empresa.

Comentários:

Nada disso!

Na departamentalização funcional as atividades são agrupadas de acordo com as diversas **funções especializadas** que são realizadas dentro da empresa. As atividades “semelhantes/similares” são agrupadas em áreas (departamentos) especializadas.

Gabarito: errada.

35. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

Utilizar a departamentalização funcional em uma organização significa estruturá-la com base em critérios geográficos.

Comentários:



Utilizar a departamentalização funcional em uma organização significa estruturá-la com base nas **funções** especializadas que são desempenhadas dentro da empresa.

É a departamentalização territorial (ou geográfica) que estrutura a organização com base em critérios geográficos.

Gabarito: errada.

36. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

Nas organizações, a estrutura informal deve ser extinta porque constitui empecilho que interfere e oferece resistência a ordens formais.

Comentários:

Nada disso!

As estruturais informais são aquelas baseadas na espontaneidade. São formadas por relações pessoais e pela afinidade entre os membros de uma organização. Portanto, não é possível extinguir esse tipo de estrutura.

Além disso, a estrutura informal também apresenta as suas vantagens. A valorização e o reconhecimento da organização informal, na atualidade, são bastante importantes para as empresas. Isso porque a comunicação tende a ocorrer com maior velocidade, e as decisões tendem a contar com a participação dos funcionários, fazendo com que eles se sintam mais valorizados, motivados e, conseqüentemente, tornem-se mais produtivos.

Gabarito: errada.

37. (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

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

Comentários:

É a **departamentalização por projeto** que se baseia em atividades **temporárias**.

A departamentalização por processos, por sua vez, se baseia em atividades contínuas, duradouras, que se repetem reiteradamente.

Gabarito: errada.

38. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial - 2018)



É horizontal a estrutura de uma organização que esteja fundamentada em níveis hierárquicos bem definidos — como procuradores, chefes de departamentos, coordenadores, analistas e técnicos.

Comentários:

Perceba que o enunciado nos mostra muitos níveis hierárquicos. Portanto, trata-se de uma estrutura **verticalizada**.

Gabarito: errada.

39. (VUNESP – ARSESP – Analista - 2018)

Alguns autores entendem que há duas formas possíveis de se estruturar uma organização. A forma mecânica, apropriada para ambientes estáveis, e a forma orgânica, apropriada para ambientes em constante mutação.

Assinale a alternativa que contém corretamente uma das características de uma estrutura orgânica.

- a) As tarefas são formalizadas em direitos, obrigações e métodos que são transpostos para os papéis funcionais.
- b) As operações e o comportamento no trabalho são dirigidos por meio de instruções e decisões tomadas no topo.
- c) A cultura organizacional baseando-se nas tradições, regras e nos procedimentos, com reforço do princípio hierárquico.
- d) Os problemas são divididos e segmentados, sendo resolvidos por encaminhamento às áreas específicas e especializadas.
- e) As comunicações entre as pessoas são de natureza lateral, e seu conteúdo é a base de informações e orientações.

Comentários:

A única alternativa que traz uma característica das organizações orgânicas é a **letra E** (as comunicações entre as pessoas são de natureza lateral, e seu conteúdo é a base de informações e orientações).

Todas as outras alternativas trazem características das organizações mecânicas.

O gabarito é a letra E.



40. (FCC – TRT 15ª Região – Analista Judiciário - 2018)

É uma característica dominante do tipo de estrutura organizacional denominada Divisional:

- a) horizontalização das estruturas, com relativa autonomia de gestão, porém com centralização da apuração de custos e resultados.
- b) existência de órgãos ou unidades vinculados a projetos, dotados de independência em relação aos órgãos centrais.
- c) autonomia de unidades, qualificadas como centros de resultado, que apuram lucros ou prejuízos autonomamente.
- d) departamentalização por áreas geográficas, visando maior capilaridade, com descentralização de custos e centralização de apuração de prejuízos.
- e) departamentalização por clientela, com desenvolvimento de projetos autônomos e órgãos cuja existência se limita ao tempo de execução do projeto.

Comentários:

A característica marcante da estrutura divisional são as “**unidades semiautônomas**” (relativamente autônomas), que funcionam como verdadeiros “**centros de resultados**”, ou seja, apuram lucros ou prejuízos **autonomamente** (por cada unidade). Trata-se de uma apuração “**descentralizada**” de lucros ou prejuízos.

O gabarito é a letra C.

41. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

A estrutura organizacional é a configuração vertical e horizontal de tarefas, autoridade e cargos, e sua representação é feita por meio da departamentalização.

Comentários:

A representação da estrutura organizacional é feita por meio do **organograma**.

A departamentalização, por sua vez, corresponde à configuração horizontal (especialização horizontal das tarefas) da estrutura organizacional.

Gabarito: errada.

42. (CESPE – EBSEH – Analista Administrativo - 2018)



A departamentalização funcional baseia-se na divisão de áreas dentro da organização por serviços.

Comentários:

A departamentalização funcional baseia-se na divisão de áreas dentro da organização por **funções**.

Gabarito: errada.

43. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

Entre as vantagens da departamentalização por produtos, inclui-se a flexibilidade para crescimento dos departamentos com base em flutuações de demanda por um produto e facilidade na coordenação interdepartamental com base no produto.

Comentários:

Perfeito. Dentre as vantagens da departamentalização por produtos estão a **flexibilidade** (as unidades departamentais podem ajustar-se de acordo com as condições; ou seja, poderão aumentar de tamanho ou reduzir de tamanho, de acordo com as necessidades, sem interferir na estrutura da organização) e a **facilidade de coordenação interdepartamental** baseada no produto.

Gabarito: correta.

44. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

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

Comentários:

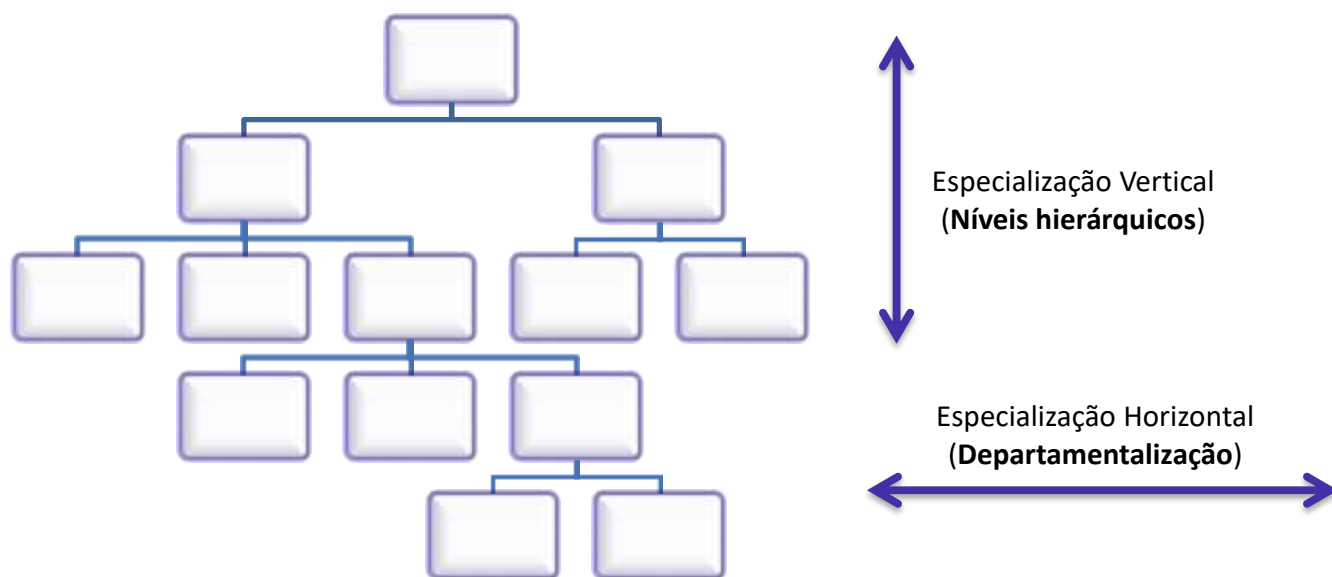
Isso mesmo! Chiavenato (2014) ensina que a especialização (ou diferenciação) pode ser dar em duas direções diferentes: **horizontal** e vertical.

Nesse sentido, a **especialização horizontal** se refere ao desdobramento em **departamentos** ou divisões, através da **departamentalização**. Isso acontece quando é necessária, dentro de um **mesmo nível hierárquico**, a criação de **mais órgãos (unidades organizacionais) especializados** em determinada atividade.

Em outras palavras, a **departamentalização** (especialização horizontal), acarreta um **aumento do número de órgãos especializados**, no **mesmo nível hierárquico**. Consequentemente, há um **crescimento horizontal**.

Vejamos:





Gabarito: correta.

45. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

À medida que um funcionário ascende na estrutura organizacional, torna-se menor a sua amplitude de controle sobre seus subordinados.

Comentários:

A assertiva está correta. Trata-se de um entendimento que o CESPE cobrou mais de uma vez em provas. Nesse sentido, quanto mais um funcionário sobe na hierarquia (ascende na hierarquia), menor será a sua amplitude de controle (menos subordinados ele terá).

Por exemplo: O diretor geral de uma fábrica tem 3 subordinados (diretor de contabilidade, diretor de RH e diretor de produção). O diretor de produção, por sua vez, tem 6 subordinados (gerente de criação, gerente de operações, etc.). O gerente de operações, por fim, tem 28 subordinados que trabalham diretamente com a produção dos produtos (ou seja, os operários “chão de fábrica”).

Vejamos uma outra questão do CESPE nesse sentido:

(CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário Federal - 2015)

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

Conforme vimos, quanto **maior** o nível hierárquico (quanto maior a ascensão na estrutura organizacional), **menor** será a amplitude de controle. Por outro lado, quanto **menor** o nível hierárquico, **maior** será a amplitude de controle.



Gabarito: correta.

46. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

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

Comentários:

Nada disso. A empresa que cria departamentos de marketing, finanças e gestão de pessoas, está agrupando as atividades de acordo com “funções especializadas”. Portanto, está adotando o critério de **departamentalização funcional**.

Gabarito: errada.

47. (FCC – TRT 15ª Região – Analista Judiciário - 2018)

Considere que determinada organização possua, em sua estrutura, alguns órgãos permanentes e outros de duração limitada e atrelados a projetos específicos do setor em que atua. A opção por esse tipo de estrutura mostrou-se, ao longo do tempo, bastante eficiente, notadamente em função da autonomia concedida a tais órgãos, denominados centros de resultados. Trata-se de estrutura do tipo

- a) Gerencial, que se diferencia da Funcional em face da alocação de recursos humanos e financeiros em cada área, que se relacionam por meio de cadeia escalar.
- b) Divisional, que constitui uma evolução da matricial justamente pelo seu enfoque em projetos.
- c) Funcional, com horizontalização e autonomia das unidades, sendo, pois, uma evolução do anterior modelo Divisional.
- d) Matricial, que tem como uma de suas características, assim como a do tipo Divisional, a apuração de lucros ou prejuízos por centro de resultados.
- e) Sistêmica, com alto grau de integração entre as unidades, constituindo um aprimoramento do modelo Funcional.

Comentários:

Quando falamos da associação de órgãos “permanentes” (estrutura funcional) com órgãos “temporários” (estrutura por projetos), estamos diante da **estrutura matricial**.

A estrutura matricial busca aproveitar as vantagens oferecidas pela **estrutura funcional** com as vantagens oferecidas pela **estrutura divisional**.



O gabarito é a letra D.

48. (FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário - 2018)

Suponha que determinada organização apresente características de uma estrutura funcional, o que significa, entre outros aspectos, que

- a) utiliza a função como critério para dividir áreas e responsabilidades, porém apura resultados dentro de sistema contábil único para o conjunto da empresa.
- b) atua de forma descentralizada, por região ou produto, sendo que cada unidade apura lucros ou prejuízos de forma autônoma.
- c) possui órgãos com duração limitada, vinculados a projetos, e outros permanentes, voltados a atividades de suporte.
- d) é mutável e ajusta suas divisões internas de trabalho às variações do ambiente ou mercado em que atua.
- e) possui centros de resultados, que funcionam de forma independente, atrelados a funções de gerenciamento e execução.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo. A estrutura funcional é baseada no princípio da especialização das **funções**. Ela utiliza a “função” exercida como critério para dividir as áreas e responsabilidades. Contudo, mesmo que existam diversos departamentos (marketing, recursos humanos, produção, etc.), o sistema contábil será o mesmo. Ou seja, a contabilidade não será efetuada “por departamento”, mas sim haverá apenas um balanço patrimonial para “toda” a empresa.

Letra B: errada. Tratam-se de características da **estrutura divisional**.

Letra C: errada. Essas são características da **estrutura matricial**.

Letra D: errada. Tratam-se de características das estruturas organizacionais emergentes.

Letra E: errada. A estrutura que possui “unidades semiautônomas” (relativamente autônomas), que funcionam como verdadeiros “centros de resultados”, é a **estrutura divisional**.

O gabarito é a letra A.

49. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte - 2017)

A Departamentalização efetiva-se na fase do processo administrativo denominada:



- a) Direção.
- b) Planejamento.
- c) Organização.
- d) Controle.
- e) Institucional.

Comentários:

Departamentalização é a maneira de alocação de pessoas, recursos, e atividades homogêneas em unidades organizacionais (departamentos, áreas, etc.).

É a função **organização** que está relacionada à alocação de recursos para as equipes e departamentos e à atribuição de tarefas. Ou seja, a departamentalização efetiva-se na fase de organização.

O gabarito é a letra C.

50. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte - 2017)

Considere que uma organização esteja configurada mediante a alocação de atividades da mesma natureza, também ditas da mesma especialidade, em um mesmo órgão. Nesse sentido, possui departamentos de contabilidade, de pessoal, de vendas, e assim por diante. O modelo de departamentalização utilizado por essa organização corresponde ao:

- a) funcional.
- b) por produtos.
- c) horizontal.
- d) organicista.
- e) descentralizado.

Comentários:

A empresa que agrupa atividades de acordo com “funções especializadas”, adota o modelo de **departamentalização funcional**.

O gabarito é a letra A.



51. (VUNESP – Câmara de Mogi das Cruzes-SP – Auxiliar de Apoio Administrativo - 2017)

É de fundamental importância conhecer e identificar a estrutura de poder da organização, visando compreender as relações de subordinação e hierarquia. A representação gráfica de uma estrutura formal é conhecida como

- a) fluxograma.
- b) histograma.
- c) cronograma.
- d) diagrama.
- e) organograma.

Comentários:

É o **organograma** que representa, graficamente, a estrutura formal de uma empresa.

O gabarito é a letra E.

52. (QUADRIX – CRMV-DF – Agente de Fiscalização - 2017)

A estrutura burocrática é o tipo de estrutura que tende a centralizar o poder e controlar os colaboradores, podendo ocasionar baixa motivação nas equipes.

Comentários:

Isso mesmo! O modelo burocrático tende a centralizar as decisões e controlar os funcionários da empresa. Isso pode causar a baixa motivação dos funcionários

Gabarito: correta.

53. (AOCP – Câmara de Maringá-PR – Assistente Administrativo - 2017)

Quanto à organização de uma empresa, a que se refere a configuração vertical e horizontal de departamentos, autoridades e cargos?

- a) Processo organizacional.
- b) Método organizacional.
- c) Estrutura organizacional.



- d) Departamentalização.
- e) Cadeia de comando.

Comentários:

A **estrutura organizacional** é a **configuração vertical** e **horizontal** da empresa.

O gabarito é a letra C.





LISTA DE QUESTÕES

1. (FGV – PC-RN – Agente - 2021)

Um órgão público decidiu rever sua estrutura organizacional, como forma de dar suporte a novas orientações relativas a sua missão institucional. Um grupo foi designado para desenhar a nova estrutura.

Nesse processo de definição da estrutura organizacional, será preciso tomar decisões acerca de elementos básicos, tais como:

- a) metas de desempenho para as áreas;
- b) amplitude de controle;
- c) desenho do sistema de controle;
- d) portfólio de produtos e serviços;
- e) indicadores de desempenho das áreas.

2. (FGV – IMBEL – Administrador - 2021)

Suponha que a IMBEL, após a realização de concurso público, nomeie todos os aprovados no processo seletivo, permitindo que cada chefe de departamento da empresa receba, em média, vinte novos funcionários para suas equipes de trabalho. Com base nos entendimentos sobre estrutura organizacional, é correto afirmar que essa situação permitirá

- a) uma integração diagonal de comando.
- b) um aumento da amplitude de controle.
- c) um enriquecimento vertical dos cargos.
- d) uma agregação das competências do staff.
- e) uma dispersão da estrutura informal da empresa.



3. (FGV – IMBEL – Analista - 2021)

A Teoria da Burocracia, desenvolvida por Weber, é frequentemente associada a um conceito negativo, de lentidão e excesso de formalismo e regras, mas ela foi responsável por trazer propostas e ideias importantes para a administração, principalmente no âmbito estatal. Assinale a opção que indica uma dessas propostas.

- a) Redução da meritocracia.
- b) Flexibilidade no processo decisório.
- c) Descentralização da cadeia de comando.
- d) Formalização das competências técnicas.
- e) Evolução dos aspectos subjetivos organizacionais.

4. (FGV – DPE-RJ – Técnico Superior Especializado - 2019)

A figura abaixo representa a departamentalização em uma organização fictícia XPTO.



O tipo de departamentalização adotado pela XPTO e uma de suas vantagens são, respectivamente:

- a) funcional; agrupar especialistas;
- b) funcional e por processo; favorecer a inovação;

- c) por produto e por processo; maximizar os ganhos na cadeia de valor;
- d) por produto; promover a descentralização;
- e) por cliente; apresentar menores custos operacionais.

5. (FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

As estruturas organizacionais são representações formais da divisão de responsabilidades e hierarquia de uma organização.

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

- a) especialização cíclica.
- b) associação formal.
- c) horizontalização hierárquica.
- d) centralização decisória.
- e) controle procedimental.

6. (FGV – AL-RO – Assistente Legislativo - 2018)

A estrutura matricial se caracteriza como um modelo de departamentalização organizacional que é frequentemente adotada em contextos de alta instabilidade, formando equipes temporárias para cada tipo de tarefa.

Assinale a opção que apresenta uma desvantagem desse modelo.

- a) A perda da cooperação entre os departamentos.
- b) A dificuldade de coordenação causada pela autoridade dual.
- c) A rigidez processual causada pelo controle excessivo.
- d) A inibição do conflito construtivo no ambiente organizacional.
- e) A limitação dos objetivos organizacionais, disputados por cada área funcional.

7. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 2018)



Uma fabricante de produtos de beleza adota departamentalização funcional. A cúpula da empresa vem planejando uma reestruturação, para passar a adotar departamentalização por processo.

Uma das vantagens da departamentalização por processo é:

- a) favorecer a atenção às mudanças ambientais que influenciam o comportamento dos clientes;
- b) eliminar os conflitos interdepartamentais;
- c) reduzir os riscos operacionais, devido à interdependência entre os processos;
- d) conferir grande flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças tecnológicas;
- e) permitir obtenção de vantagens econômicas pela plena utilização da tecnologia adotada no processo.

8. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo - 2018)

Uma indústria química adota, em seu primeiro nível hierárquico, a seguinte departamentalização: divisão farmacêutica; divisão química; divisão veterinária.

O(s) tipo(s) de departamentalização adotado(s) pela indústria e uma de suas vantagens são, respectivamente:

- a) por processo; facilitar a adoção de novas tecnologias;
- b) por produto; facilitar a inovação;
- c) funcional; favorecer economias de escala;
- d) por processo e por produto; maximizar a flexibilidade operacional;
- e) funcional e por processo; permitir o agrupamento de especialistas em projetos de inovação.

9. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Assistente Legislativo - 2018)

Uma empresa pública de grande porte adotava departamentalização por processo. Após uma reestruturação, passou a adotar departamentalização geográfica.

A nova departamentalização apresenta, em relação à anterior, a seguinte desvantagem:

- a) duplicidade de esforços e recursos;
- b) dificuldade de adaptação a condições ambientais;



- c) maior risco operacional;
- d) menor autonomia decisória para os departamentos;
- e) distanciamento da realidade dos mercados atendidos.

10. (FGV – Câmara de Salvador-BA – Analista Legislativo Municipal - 2018)

A estrutura organizacional é representada pelo organograma, no qual se encontram diversas informações, como a divisão do trabalho, a cadeia de comando e a comunicação organizacional.

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

- a) por produto;
- b) funcional;
- c) por clientes;
- d) gerencial;
- e) departamental.

11. (FGV – IBGE – Agente Censitário Regional - 2017)

A linha de autoridade formal de uma organização que define a estrutura hierárquica de relações entre seus membros ou unidades organizacionais é conhecida como:

- a) organograma;
- b) linha de responsabilização;
- c) amplitude de controle;
- d) especialização vertical;
- e) cadeia de comando.

12. (FGV – IBGE – Analista de Planejamento e Gestão - 2016)

O modelo de organização denominado adhocracia apresenta um conjunto de características e princípios que sustentam a definição de sua estrutura.

Dentre essas características, destaca(m)-se:



- a) acirramento burocrático;
- b) ajustamento mútuo;
- c) impessoalidade nas relações;
- d) rotinas padronizadas;
- e) unidade de comando.

13. (CESPE – PGE-PE – Assistente de Procuradoria - 2019)

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

14. (CESPE – PGE-PE – Assistente de Procuradoria - 2019)

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

15. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos - 2019)

Na departamentalização por critério territorial, a estrutura organizacional se baseia nas funções executadas por cada unidade.

16. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

Considere que uma determinada organização tenha adotado, como modelo de estrutura organizacional, uma estrutura matricial. Isso significa que, entre outras características, tal organização

- a) é descentralizada no que concerne à atuação operacional, com presença de filiais ou sucursais, porém centraliza sua apuração de resultados na unidade matriz.
- b) possui centros de resultados ou órgãos vinculados a projetos, com duração limitada à duração de tais projetos, e outros órgãos de apoio, estes últimos de natureza permanente.
- c) é departamentalizada pelo critério geográfico, com centros de custo vinculados ao perfil da clientela correspondente e, portanto, de natureza mutável.
- d) é departamentalizada pelo critério de produção, com subdivisão em área fim e área meio, estas últimas de natureza não permanente.



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

17. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

Entre os diferentes tipos de estrutura organizacional, aquela inspirada em Alfred Sloan e cujo exemplo mais emblemático é a aplicação, nos anos 1950, na General Motors, corresponde à estrutura

- a) Matricial, caracterizada pela segregação de atividades administrativas das operacionais, ligadas a partir dos denominados centros de comando.
- b) Divisional, caracterizada pela criação de órgãos que operam com relativa autonomia, denominados centro de resultados.
- c) Sistêmica, com a conjugação de diferentes atribuições, técnicas e administrativas, em órgãos de competência geral e ampla.
- d) Funcional, com órgãos permanentes e temporários, estes últimos vinculados à duração de projetos estratégicos.
- e) Estrutural, pautada pela divisão racional do trabalho, com unidades que atuam de forma sequencial e interdependente, sem qualquer grau de autonomia.

18. (IF-ES – IF-ES – Assistente em Administração - 2019) A

Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que “uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”. Sobre os seis elementos básicos que planejam a estrutura organizacional apropriada, associe a segunda coluna (resposta relacionada) com a primeira (pergunta-chave):

Pergunta-Chave:

- I – Quem tem autoridade no processo decisório?
- II – Até que ponto haverá regras e regulamentações para dirigir os funcionários e os executivos?
- III – Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?
- IV – Qual é a base para o agrupamento de tarefas?
- V – A quem os indivíduos e os grupos se reportam?
- VI – Quantas pessoas cada executivo pode dirigir com eficiência e eficácia?



Resposta relacionada:

- () Especialização do Trabalho
- () Departamentalização
- () Cadeia de Comando
- () Amplitude de Controle
- () Centralização e Descentralização
- () Formalização

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA de associação, de cima para baixo.

- a) III – IV – VI – V – I – II
- b) IV – III – VI – I – II – V
- c) III – IV – V – VI – I – II
- d) IV – III – V – II – VI – I
- e) III – IV – V – VI – II – I

19. (CESPE – PGE-PE – Assistente de Procuradoria - 2019)

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

20. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - 2019)

No que tange aos modelos de estruturas organizacionais, aquele descrito pela literatura como divisional apresenta, como uma de suas principais características e traço diferenciador em relação ao modelo funcional,

- a) existência de órgãos com duração temporária vinculada a projetos, que passam a ser o foco principal de atuação da organização.
- b) departamentalização por clientela geográfica, abandonando o modelo focado apenas na separação por funções ou atividades.
- c) existência de unidades que atuam com relativa autonomia, denominadas centros de resultados, onde são apurados os lucros ou prejuízos respectivos.



- d) departamentalização por produto no primeiro nível da organização e por clientela nos níveis intermediários e operacionais.
- e) mutabilidade da estrutura em face das mudanças ocorridas no ambiente em que a organização atua, buscando a integração ao sistema em que está inserida.

21. (VUNESP – TJ-SP – Administrador Judiciário - 2019)

Cada vez mais frequente em organizações contemporâneas, especialmente as mais jovens e vinculadas a setores mais dinâmicos da economia, em muitos casos com foco em inovação, as estruturas organizacionais têm se apresentado de variadas formas. Uma dessas formas combina duas ou mais variáveis, podendo ser áreas funcionais e processos ou produtos, ou ainda projetos, delineando múltiplas “linhas de autoridade” a serem atendidas. O nome dessa estrutura é

- a) matricial.
- b) por equipe.
- c) funcional.
- d) por projeto.
- e) vertical.

22. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Se o desenho da estrutura de uma organização apresenta sequencialmente as partes que compõem um produto final e cada parte é responsabilidade de uma unidade específica, então a organização em questão adotou como critério de departamentalização a estruturação por processo.

23. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

No delineamento da estrutura organizacional, devem ser considerados os sistemas de responsabilidades, de autoridades e de comunicação.

24. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Departamentalização significa agrupar em unidades organizacionais as diversas atividades a serem desempenhadas e tem como objetivos aproveitar a qualificação das pessoas, maximizar os recursos disponíveis, descentralizar as responsabilidades e criar meios para a atuação do controle.

25. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)



A organização informal caracteriza-se por grupos formados a partir de interesses, atitudes e comportamentos comuns, inspirados por formadores de opinião e influenciadores de atitudes.

26. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial - 2018)

O critério de departamentalização funcional, segundo o qual pessoas com habilidades e capacidades distintas são agrupadas nos departamentos, é o mais apropriado para atender às necessidades das organizações modernas na prestação de serviços em ambientes globalizados.

27. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

As vantagens da departamentalização por processos incluem a convergência de esforços e a alocação temporária de recursos.

28. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A tecnoestrutura, corpo dirigente estrutural encontrado em organizações modernas, capaz de deslocar o poder dos próprios acionistas donos do capital, é composta por técnicos, administrativos e especialistas de alto nível.

29. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

A estrutura organizacional do tipo linear ou em linha apresenta como vantagens a definição clara de responsabilidades, a flexibilidade e a clareza das linhas de comando.

30. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

O conflito entre unidades e entre dirigentes de unidades constitui uma desvantagem da estrutura organizacional do tipo linha e assessoria.

31. (FCC – Prefeitura de Macapá-AP – Administrador - 2018)

De acordo com o conceito de departamentalização, as atividades de uma empresa são agrupadas logicamente em órgãos, de acordo com determinados critérios. Entre os critérios adotados para tal finalidade se inserem:

I. Produto. II. Clientela. III. Geográfico. IV. Funcional. V. Contingencial.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I, II, III e IV.
- b) IV e V.
- c) I, II e III.



d) I e II.

e) II e III.

32. (FCC – Câmara Legislativa do Distrito Federal – Técnico Legislativo - 2018)

Entre os diferentes tipos de estruturas organizacionais abordados pela literatura, a denominada estrutura matricial diverge da estrutura divisional em alguns aspectos, entre os quais, notadamente, pela existência de

a) centros de resultados, com autonomia operacional e gerencial, porém não financeira, vinculados à matriz na forma de organograma funcional.

b) autoridade de linha, partindo do principal executivo da organização até os níveis inferiores.

c) cadeia escalar, indicando que cada subordinado recebe ordens e presta contas de acordo com uma matriz de responsabilidades predefinida.

d) apuração de lucros ou prejuízos de forma centralizada, para toda a organização.

e) órgãos vinculados a projetos, órgãos estes com duração limitada à finalização dos projetos correspondentes.

33. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

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

34. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

Tratando-se de departamentalização funcional, a diferenciação e agrupamento de atividades são realizados com base nas saídas ou nos resultados da empresa.

35. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

Utilizar a departamentalização funcional em uma organização significa estruturá-la com base em critérios geográficos.

36. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

Nas organizações, a estrutura informal deve ser extinta porque constitui empecilho que interfere e oferece resistência a ordens formais.

37. (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)



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

38. (CESPE – MPE-PI – Técnico Ministerial - 2018)

É horizontal a estrutura de uma organização que esteja fundamentada em níveis hierárquicos bem definidos — como procuradores, chefes de departamentos, coordenadores, analistas e técnicos.

39. (VUNESP – ARSESP – Analista - 2018)

Alguns autores entendem que há duas formas possíveis de se estruturar uma organização. A forma mecânica, apropriada para ambientes estáveis, e a forma orgânica, apropriada para ambientes em constante mutação.

Assinale a alternativa que contém corretamente uma das características de uma estrutura orgânica.

- a) As tarefas são formalizadas em direitos, obrigações e métodos que são transpostos para os papéis funcionais.
- b) As operações e o comportamento no trabalho são dirigidos por meio de instruções e decisões tomadas no topo.
- c) A cultura organizacional baseando-se nas tradições, regras e nos procedimentos, com reforço do princípio hierárquico.
- d) Os problemas são divididos e segmentados, sendo resolvidos por encaminhamento às áreas específicas e especializadas.
- e) As comunicações entre as pessoas são de natureza lateral, e seu conteúdo é a base de informações e orientações.

40. (FCC – TRT 15ª Região – Analista Judiciário - 2018)

É uma característica dominante do tipo de estrutura organizacional denominada Divisional:

- a) horizontalização das estruturas, com relativa autonomia de gestão, porém com centralização da apuração de custos e resultados.
- b) existência de órgãos ou unidades vinculados a projetos, dotados de independência em relação aos órgãos centrais.
- c) autonomia de unidades, qualificadas como centros de resultado, que apuram lucros ou prejuízos autonomamente.



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

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

41. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

A estrutura organizacional é a configuração vertical e horizontal de tarefas, autoridade e cargos, e sua representação é feita por meio da departamentalização.

42. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

A departamentalização funcional baseia-se na divisão de áreas dentro da organização por serviços.

43. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

Entre as vantagens da departamentalização por produtos, inclui-se a flexibilidade para crescimento dos departamentos com base em flutuações de demanda por um produto e facilidade na coordenação interdepartamental com base no produto.

44. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

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

45. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário - 2018)

À medida que um funcionário ascende na estrutura organizacional, torna-se menor a sua amplitude de controle sobre seus subordinados.

46. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

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

47. (FCC – TRT 15ª Região – Analista Judiciário - 2018)

Considere que determinada organização possua, em sua estrutura, alguns órgãos permanentes e outros de duração limitada e atrelados a projetos específicos do setor em que atua. A opção por esse tipo de estrutura mostrou-se, ao longo do tempo, bastante eficiente, notadamente em



função da autonomia concedida a tais órgãos, denominados centros de resultados. Trata-se de estrutura do tipo

- a) Gerencial, que se diferencia da Funcional em face da alocação de recursos humanos e financeiros em cada área, que se relacionam por meio de cadeia escalar.
- b) Divisional, que constitui uma evolução da matricial justamente pelo seu enfoque em projetos.
- c) Funcional, com horizontalização e autonomia das unidades, sendo, pois, uma evolução do anterior modelo Divisional.
- d) Matricial, que tem como uma de suas características, assim como a do tipo Divisional, a apuração de lucros ou prejuízos por centro de resultados.
- e) Sistêmica, com alto grau de integração entre as unidades, constituindo um aprimoramento do modelo Funcional.

48. (FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário - 2018)

Suponha que determinada organização apresente características de uma estrutura funcional, o que significa, entre outros aspectos, que

- a) utiliza a função como critério para dividir áreas e responsabilidades, porém apura resultados dentro de sistema contábil único para o conjunto da empresa.
- b) atua de forma descentralizada, por região ou produto, sendo que cada unidade apura lucros ou prejuízos de forma autônoma.
- c) possui órgãos com duração limitada, vinculados a projetos, e outros permanentes, voltados a atividades de suporte.
- d) é mutável e ajusta suas divisões internas de trabalho às variações do ambiente ou mercado em que atua.
- e) possui centros de resultados, que funcionam de forma independente, atrelados a funções de gerenciamento e execução.

49. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte - 2017)

A Departamentalização efetiva-se na fase do processo administrativo denominada:

- a) Direção.
- b) Planejamento.



- c) Organização.
- d) Controle.
- e) Institucional.

50. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte - 2017)

Considere que uma organização esteja configurada mediante a alocação de atividades da mesma natureza, também ditas da mesma especialidade, em um mesmo órgão. Nesse sentido, possui departamentos de contabilidade, de pessoal, de vendas, e assim por diante. O modelo de departamentalização utilizado por essa organização corresponde ao:

- a) funcional.
- b) por produtos.
- c) horizontal.
- d) organicista.
- e) descentralizado.

51. (VUNESP – Câmara de Mogi das Cruzes-SP – Auxiliar de Apoio Administrativo - 2017)

É de fundamental importância conhecer e identificar a estrutura de poder da organização, visando compreender as relações de subordinação e hierarquia. A representação gráfica de uma estrutura formal é conhecida como

- a) fluxograma.
- b) histograma.
- c) cronograma.
- d) diagrama.
- e) organograma.

52. (QUADRIX – CRMV-DF – Agente de Fiscalização - 2017)

A estrutura burocrática é o tipo de estrutura que tende a centralizar o poder e controlar os colaboradores, podendo ocasionar baixa motivação nas equipes.

53. (AOCP – Câmara de Maringá-PR – Assistente Administrativo - 2017)



Quanto à organização de uma empresa, a que se refere a configuração vertical e horizontal de departamentos, autoridades e cargos?

- a) Processo organizacional.
- b) Método organizacional.
- c) Estrutura organizacional.
- d) Departamentalização.
- e) Cadeia de comando.





GABARITO

GABARITO

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



Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, 9ª edição. São Paulo, Atlas: 2017.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2015.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2014.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.
- SOBRAL, F., & PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008.



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.