

Aula 04

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

Autor:
Stefan Fantini

02 de Abril de 2022

ORGANIZAÇÃO. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. DEPARTAMENTALIZAÇÃO.

Sumário

Função Organização.....	5
1 - Abrangência da Função Organização.....	5
Estrutura Organizacional	6
1 - Elementos da Estrutura Organizacional.....	6
1.1 - Especialização do Trabalho	7
1.2 - Departamentalização	8
Departamentalização Funcional	9
Departamentalização por Produto (ou por Serviços)	11
Departamentalização por Cliente (Departamentalização por Clientela)	14
Departamentalização por Processo (Departamentalização por Fase do Processo)	15
Departamentalização por Projetos	17
Departamentalização Territorial (Departamentalização Geográfica)	20
Departamentalização Híbrida (Departamentalização Mista).....	21
Departamentalização por Matriz (Departamentalização Matricial ou "em Grade")	22
1.3 – Cadeia de Comando	26
1.4 – Amplitude de Controle	26
1.5 – Centralização e Descentralização.....	28
Descentralização x Delegação x Desconcentração	31
1.6 – Formalização.....	33
2 - Tipos de Estrutura Organizacional	33
2.1 – Estrutura Organizacional x Departamentalização.....	33



Organograma	34
2.2 – Organização Formal x Organização Informal	35
2.3 – Diferenciação e Integração	36
2.4 – Organização Mecanicista x Organização Orgânica	36
2.5 – Tipos de Estrutura Organizacional (Desenho Estrutural) – Estruturas Tradicionais e Contemporâneas	38
Organização Linear (Estrutura Linear)	38
Organização Funcional (Estrutura Funcional)	39
Organização Linha-staff (Estrutura Linha-staff)	41
Organização Divisional (Estrutura Divisional)	43
Organização Matricial (Estrutura Matricial ou “em grade”)	45
Organização em Rede (Estrutura em Rede)	46
Organização Virtual (Estrutura Virtual)	48
Organização sem Fronteiras (Estrutura sem Fronteiras)	49
Considerações Finais	50
Resumo Estratégico	51
Questões Comentadas	56
Lista de Questões	81
Gabarito	94



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

“Organização. Estrutura Organizacional. Departamentalização.”

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**:



Instagram

@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

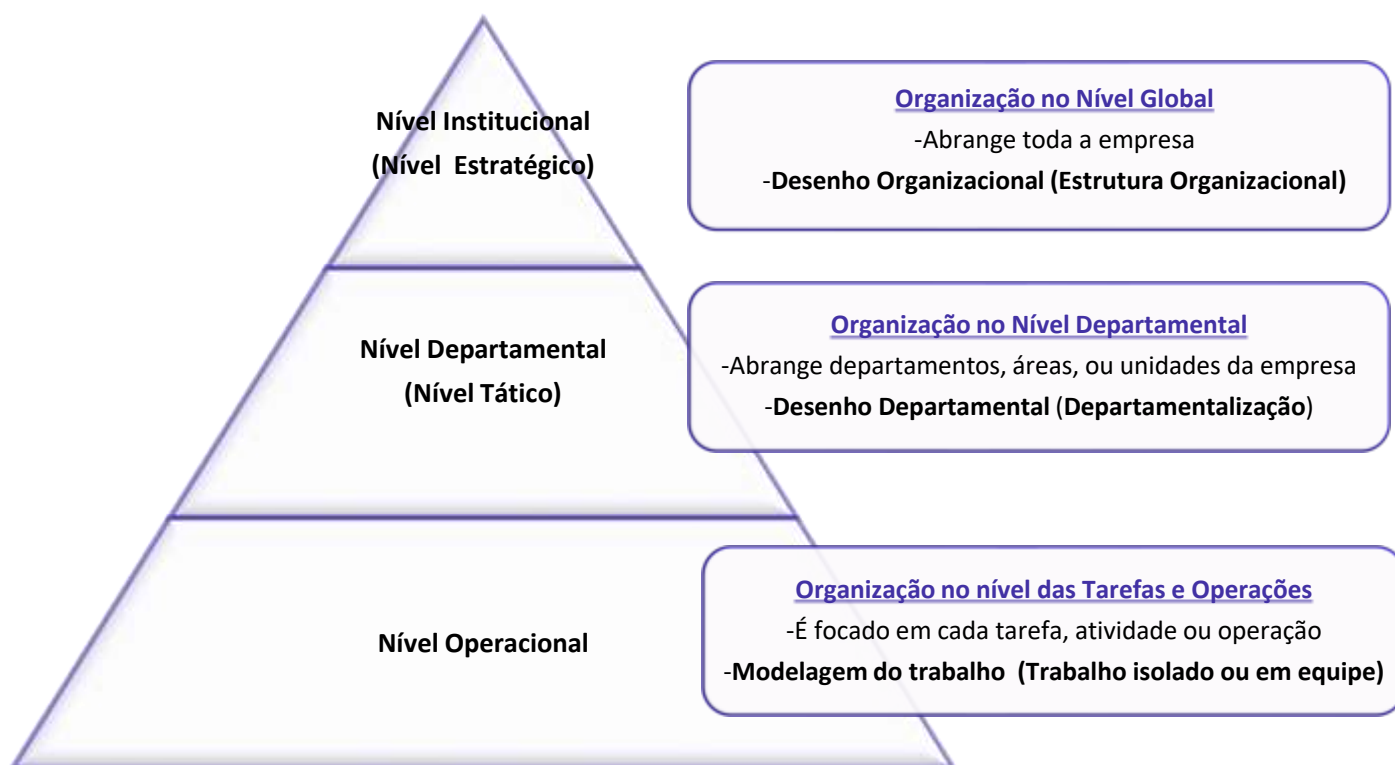
Nessa aula estudaremos sobre uma das quatro funções administrativas que compõe o processo administrativo: a **função organização**. Vejamos algumas das ações que são desenvolvidas nessa função:

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**.

1 - Abrangência da Função Organização

A função organização está presente nos três níveis organizacionais (Institucional, Departamental e Operacional). Nesse sentido, Chiavenato¹ 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.



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.

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, Robbins² destaca que, quando da definição da 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.

²ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2015, pp. 350-356.



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**”.

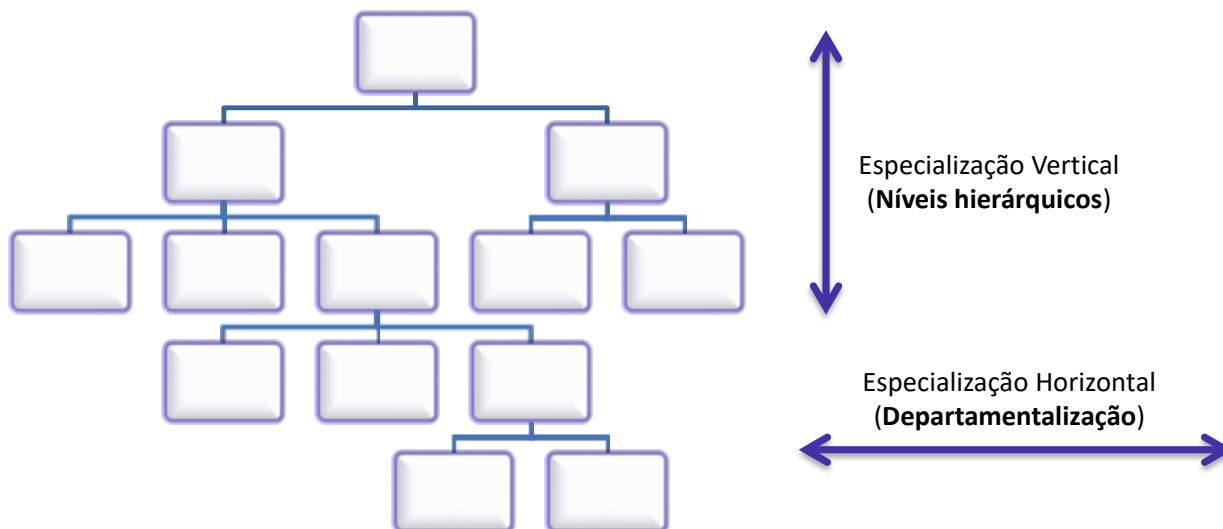
Portanto, deve-se encontrar o “ponto certo” de especialização do trabalho (ou seja, o ponto máximo que o trabalho pode ser dividido e especializado sem gerar **deseconomias humanas**).

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.

Chiavenato³ 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

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 262-263.

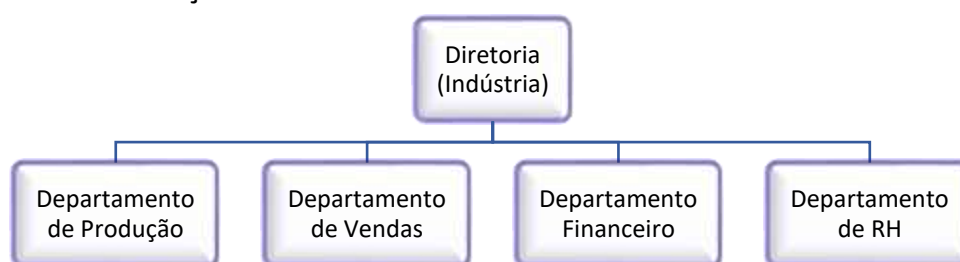
tipos de departamentalização. Esses aspectos reúnem diferentes visões de diversos autores. Portanto, busquei sintetizar as principais vantagens e desvantagens de cada um dos tipos, tomando como base os ensinamentos de Chiavenato (2014) e de Djalma Oliveira (2014).

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:

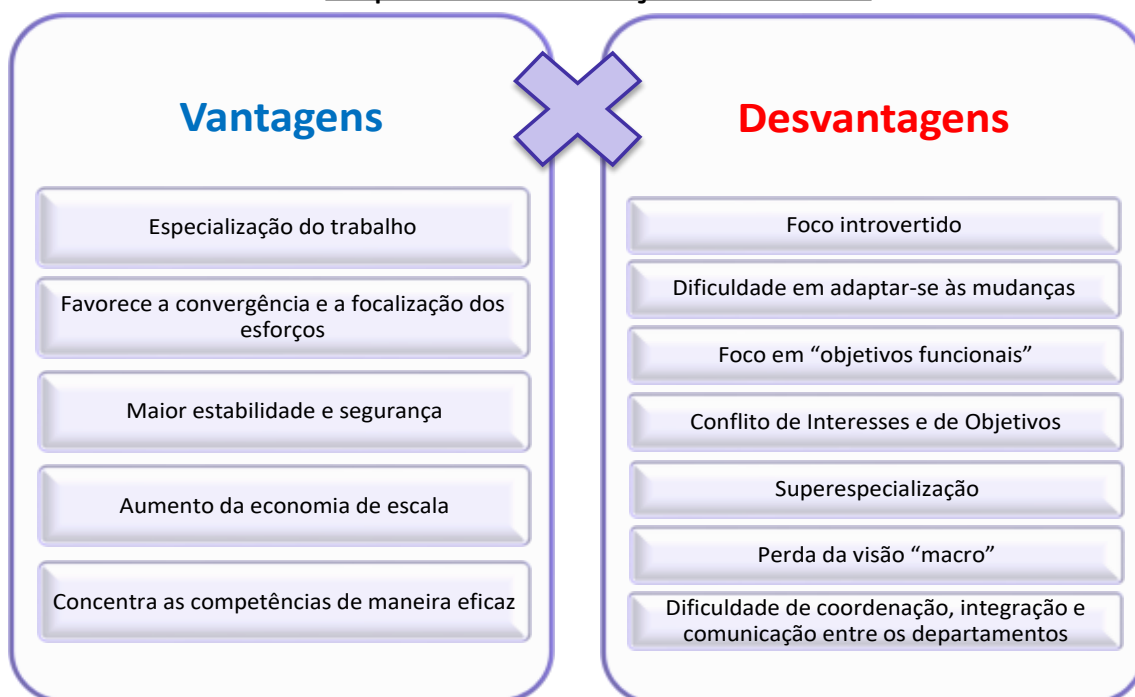
- **Especialização do trabalho:** agrupa especialistas em um só departamento.
- **Favorece a convergência e a focalização dos esforços:** orienta as pessoas para uma atividade específica, facilitando a ação conjunta dos especialistas para uma determinada atividade.
- **Maior estabilidade e segurança:** 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 voltados a objetivos globais.
 - **Perda da visão “macro”:** esse tipo de departamentalização impede que os profissionais tenham uma visão generalista (global) da organização.
- - **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.

Departamentalização Funcional

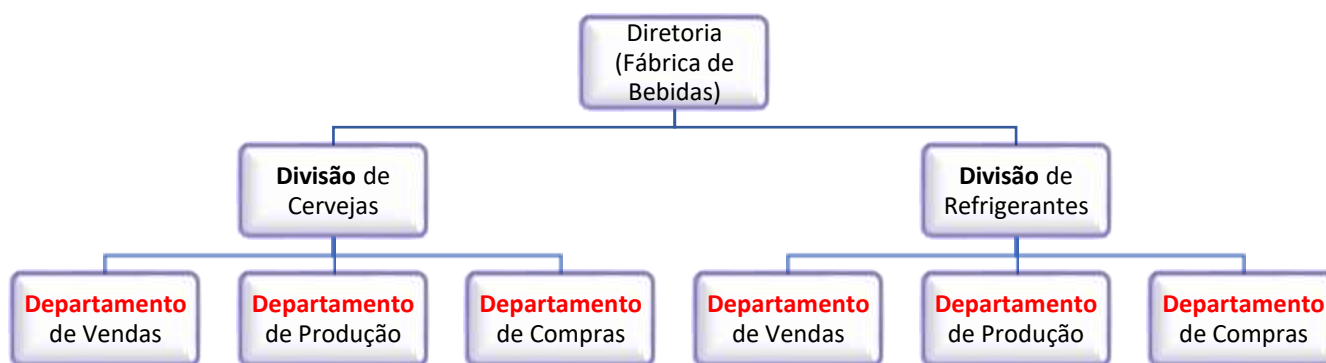


Departamentalização por Produto (ou por Serviços)

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:

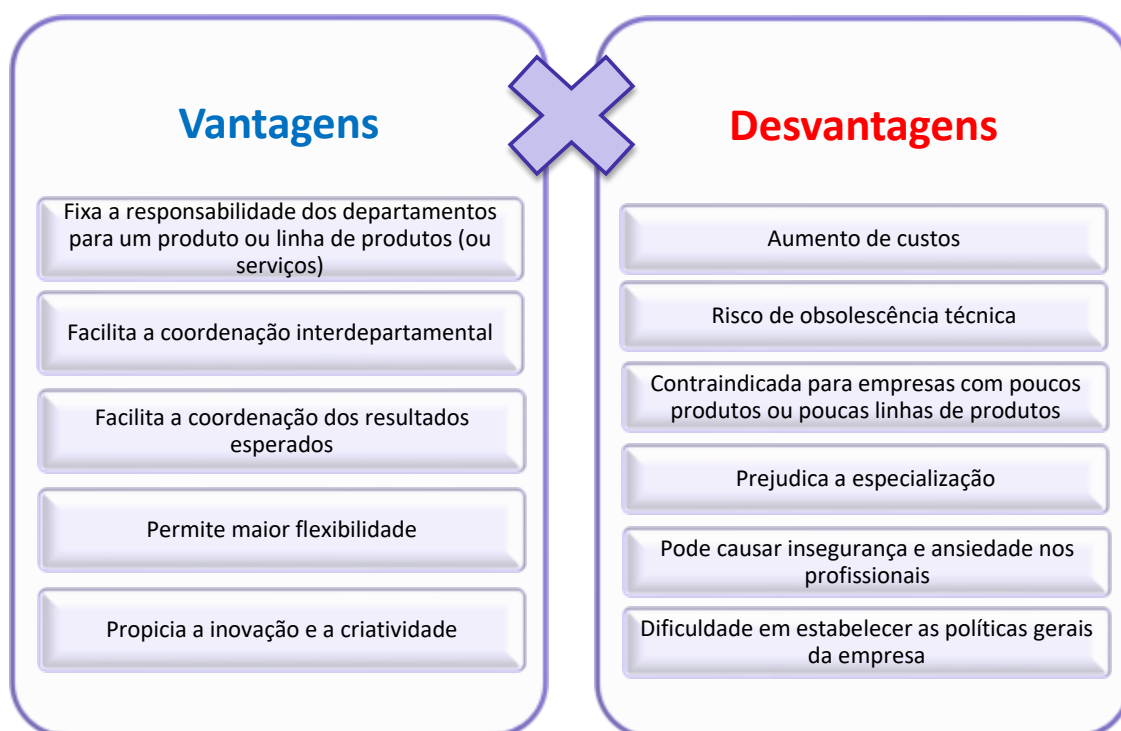
- **Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produtos (ou serviços).**
- **Facilita a coordenação interdepartamental (entre departamentos):** a preocupação básica é o produto ou serviço. Portanto, as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias, e sujeitam-se 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.**



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.
- **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.
- **Dificuldade em estabelecer as políticas gerais da empresa:** a existência de diversas unidades “semiautônomas” dificulta o estabelecimento das políticas gerais da empresa.

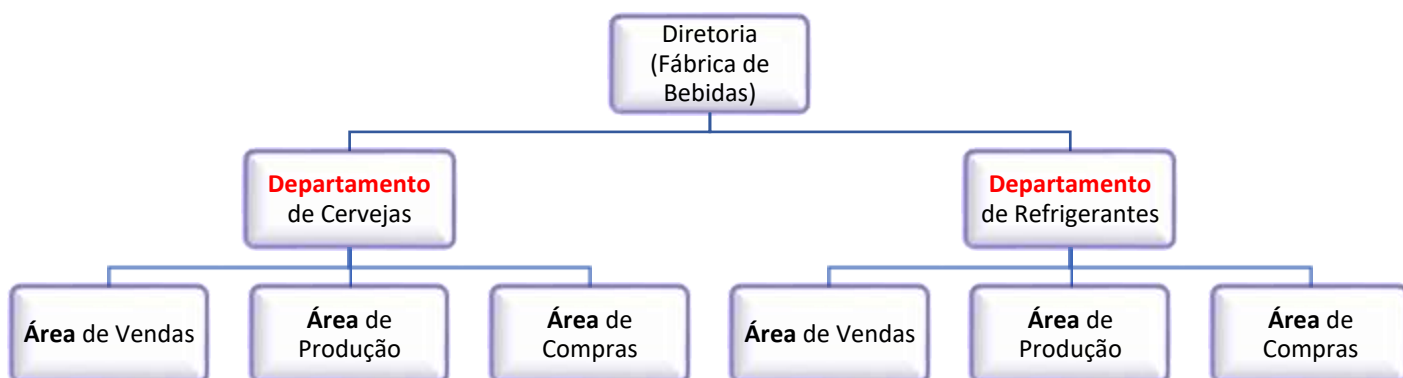
Departamentalização por Produto (ou Serviço)





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.



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.

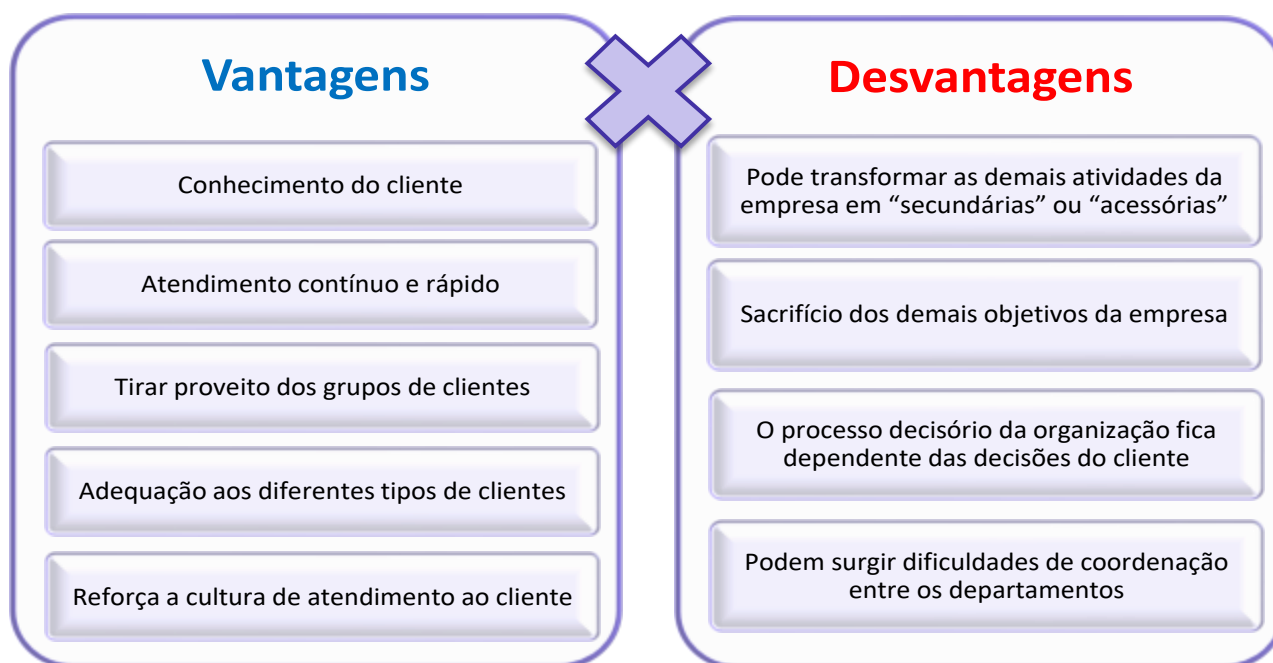
Desvantagens:

- **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



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**.

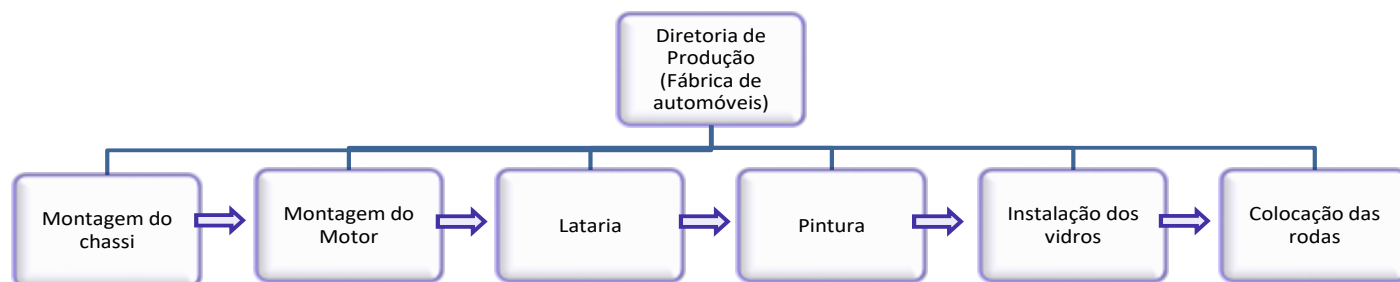
Esse tipo de departamentalização é quase sempre restrito aos **níveis operacionais** das empresas.

De acordo com Chiavenato⁴, 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).

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 273-274.

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:



Vantagens:

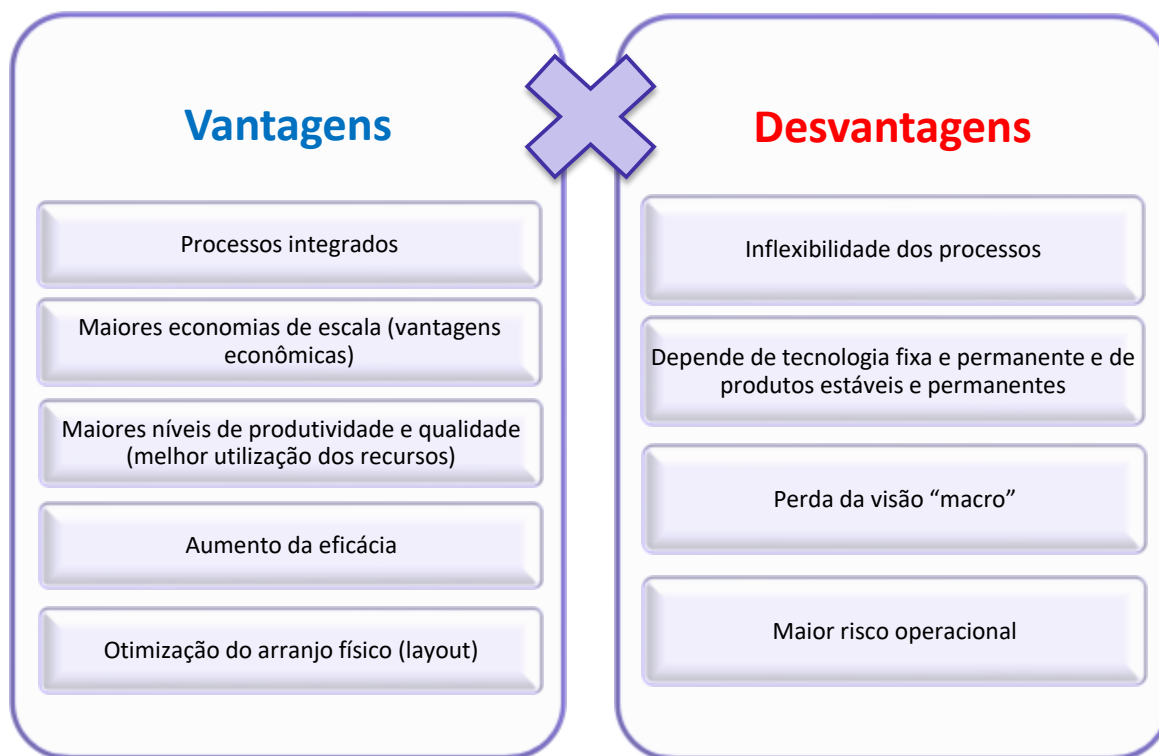
- **Processos integrados:** permite a interligação entre as diversas áreas, as quais se voltam tanto para os clientes internos quanto para os clientes externos.
- **Maiores economias de escala:** o foco e a ênfase na tecnologia permitem que sejam extraídas maiores **vantagens econômicas** dos equipamentos 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, consequentemente, 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



Departamentalização por Projetos

Antes de tudo, precisamos entender o que é um projeto. Para Djalma Oliveira⁵, “**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.”

Chiavenato⁶, 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.

⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2014. pp. 140.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. PP. 273-274.

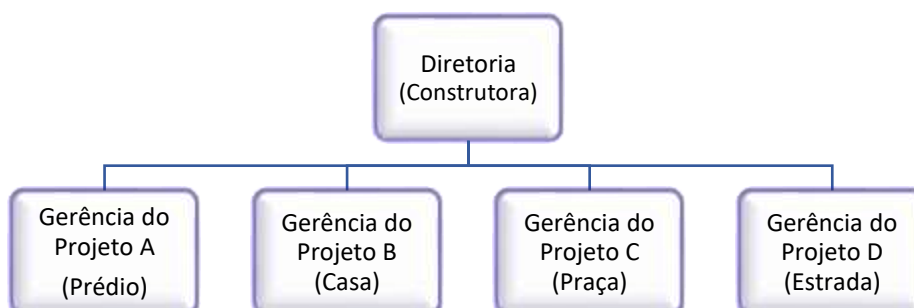


Esse tipo de departamentalização é utilizado para a criação de produtos ou serviços bastante **complexos** e que envolvem a alocação de muitos recursos. O objetivo é a construção ou produção de um serviço ou produto “unitário/único”.

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.



Vantagens:

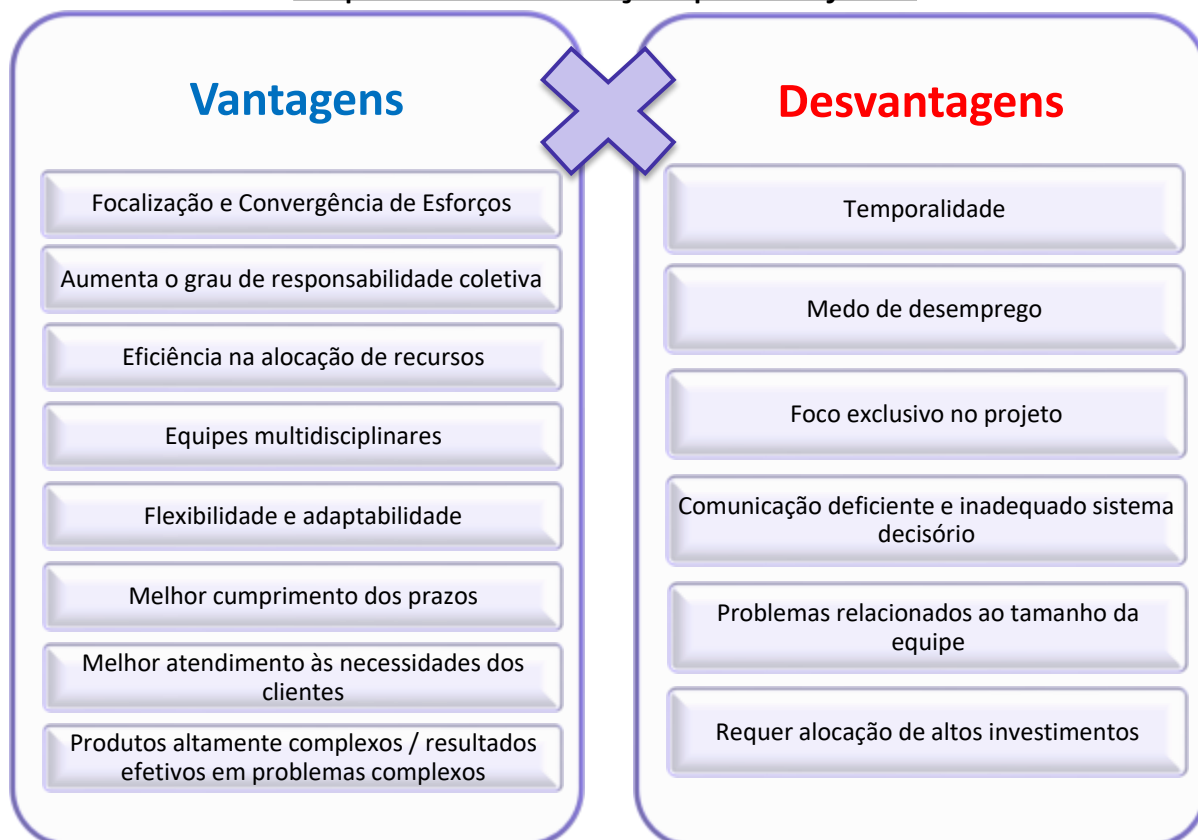
- **Focalização e Convergência de Esforços:** esse tipo de departamentalização permite convergir esforços provenientes de pessoas com diferentes habilidades, conhecimentos e competências, de forma intensificada, para a construção de produtos de grande porte.
- **Aumenta o grau de responsabilidade coletiva.**
- **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. 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. As equipes numerosas vão perdendo a flexibilidade e o senso de responsabilidade coletiva.
- **Requer alocação de altos investimentos.**

Departamentalização por Projetos



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.

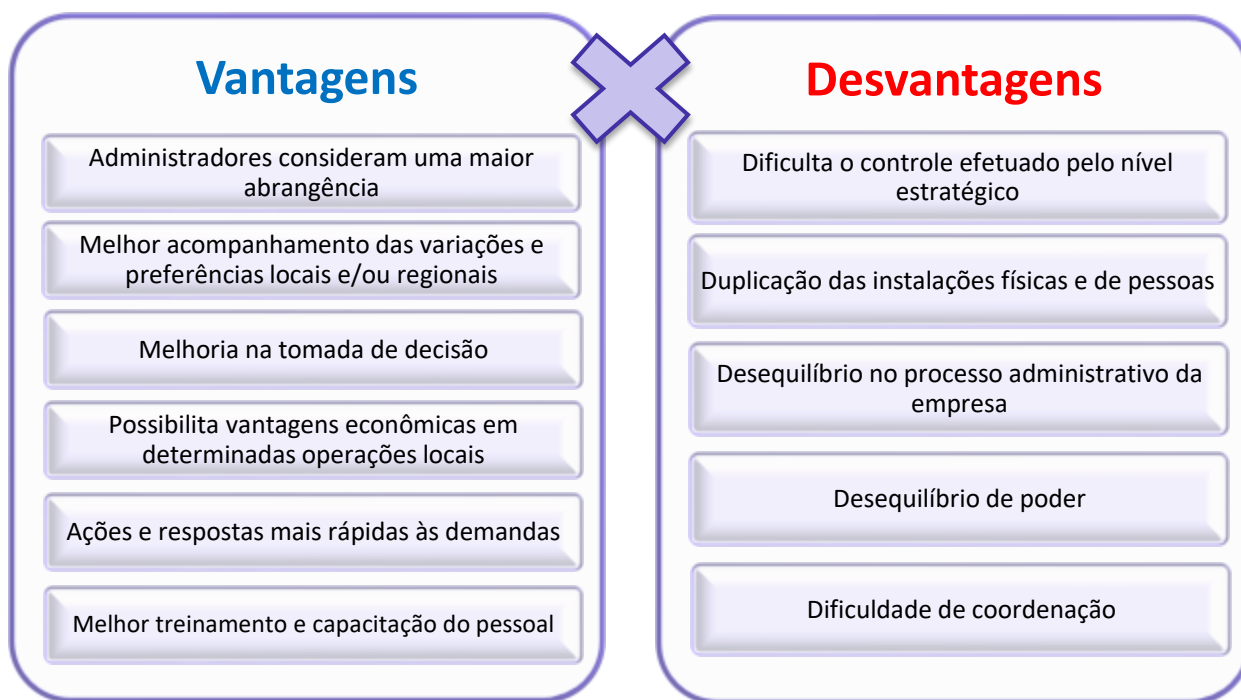
Desvantagens:

- **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.

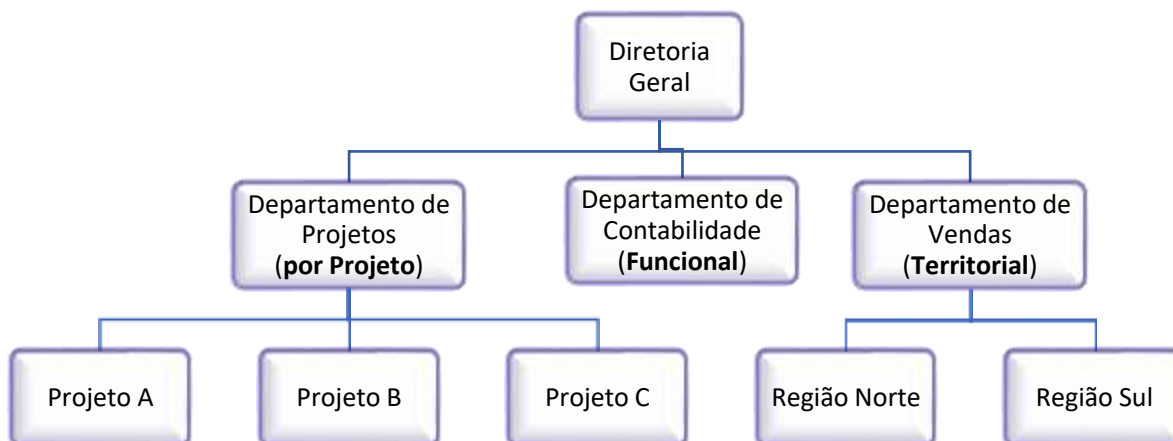
Departamentalização Territorial



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.





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**.

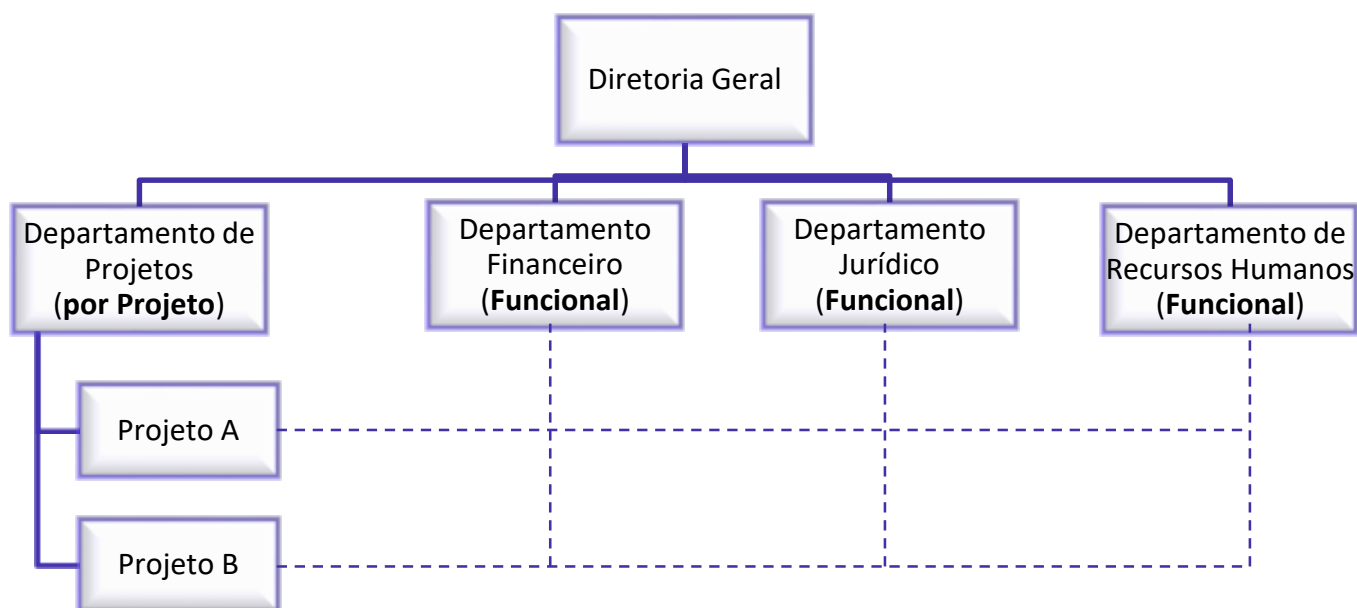
Ela surge como uma forma de buscar **reduzir as desvantagens** constantes desses dois tipos de departamentalização (funcional e por projetos), e **aproveitar as vantagens** oferecidas por cada um deles. Pode-se dizer que a departamentalização matricial é um **tipo intermediário** entre a departamentalização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

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.

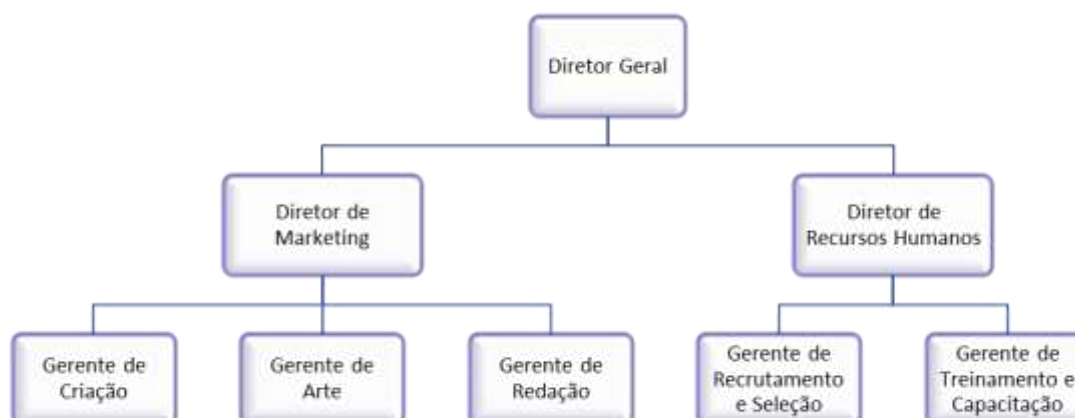
A cadeia de comando descreve a relação de **hierarquia** e **subordinação** existente dentro de uma empresa. Basicamente, ela demonstra “quem manda em quem” e “quem deve obedecer quem”.

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.

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).

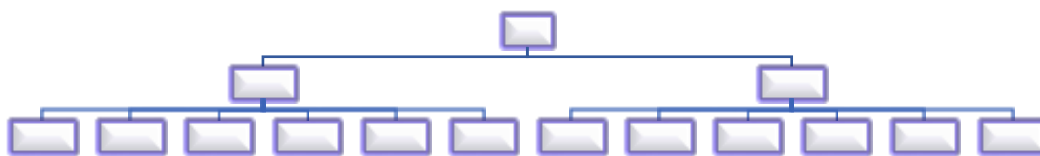
Nesse exemplo, a empresa A possui uma **maior amplitude** de controle e, portanto, terá **menos níveis hierárquicos** (terá uma estrutura mais “achatada”, horizontalizada). Por outro lado, a empresa B possui uma **menor amplitude** de controle e, conseqüentemente, terá **mais níveis hierárquicos** (estrutura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

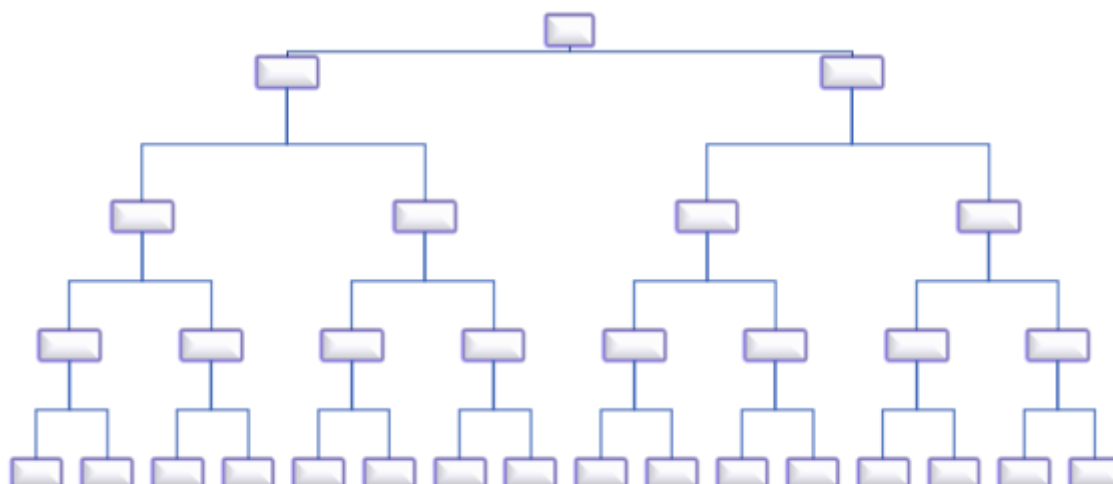


Perceba que é uma **estrutura horizontalizada** (estrutura **baixa** ou “**achatada**”), onde existem menos níveis hierárquicos. Nesse tipo de estrutura, há uma **maior delegação** de autoridade. Em outras palavras, há uma maior **transferência de autoridade e responsabilidade** para os funcionários da empresa.

Isso faz com que aumente a **flexibilidade organizacional**, bem como a **agilidade das decisões**, facilitando a **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.

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”.

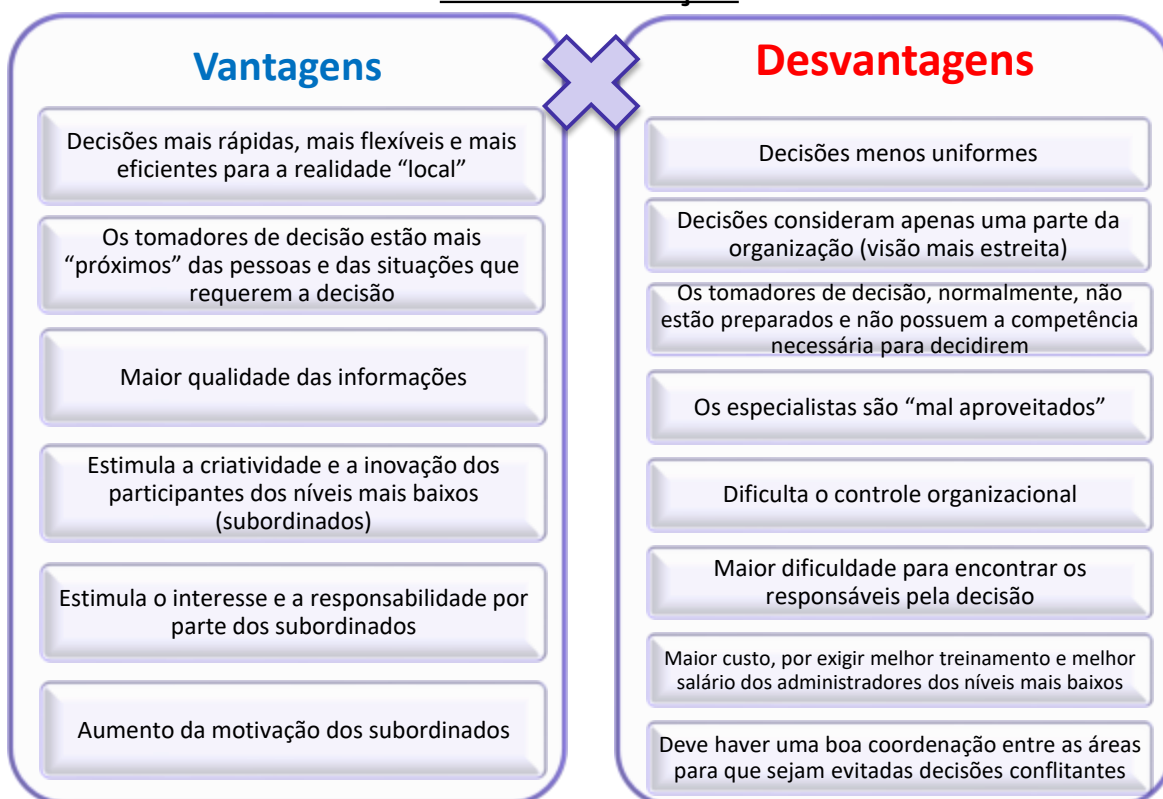
Vale ressaltar que a descentralização contribui, ainda, para a **motivação** dos funcionários dos níveis mais baixos (afinal, eles se sentem mais “importantes” por estarem decidindo). A **descentralização das decisões** exige formas **flexíveis** de gestão, **horizontalização de estruturas**, descentralização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



Centralização



Descentralização



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**.”⁷

Para o autor, a **responsabilidade** se refere ao “**dever de desempenhar a tarefa** ou atividade para a qual a pessoa foi designada.”⁸

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.”⁹

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”.¹⁰

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

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.162

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.161

⁹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2014. P.187

¹⁰ 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.”¹¹

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**”.

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.



¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.162.

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 **departamentalização** corresponde à configuração **horizontal** (especialização horizontal das tarefas).

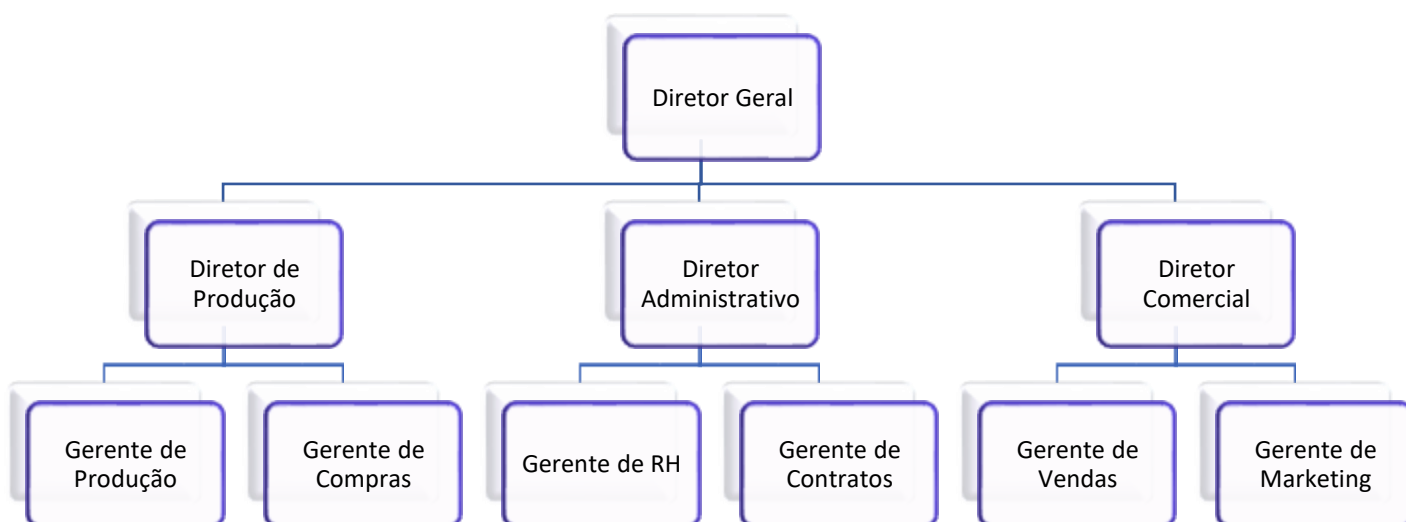
A **estrutura organizacional** é representada pelo **organograma**.

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, consequentemente, 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 Loesch¹² 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 eles¹³:

¹² (Lawrence & Lorsch, 1973) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014 pp. 504-505.

¹³ 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.

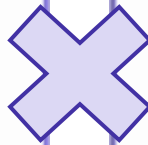
Amplitude de controle administrativo mais estreita (mais níveis hierárquicos)

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.

(...)

A partir de todas as características que estudamos anteriormente, segundo Chiavenato¹⁴, “as empresas podem adotar um formato organizacional apropriado para acomodar suas **estratégias, atividades, produtos, ambiente de tarefa, tecnologia**, etc.”. Segundo ele, o desenho

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 236.



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**.

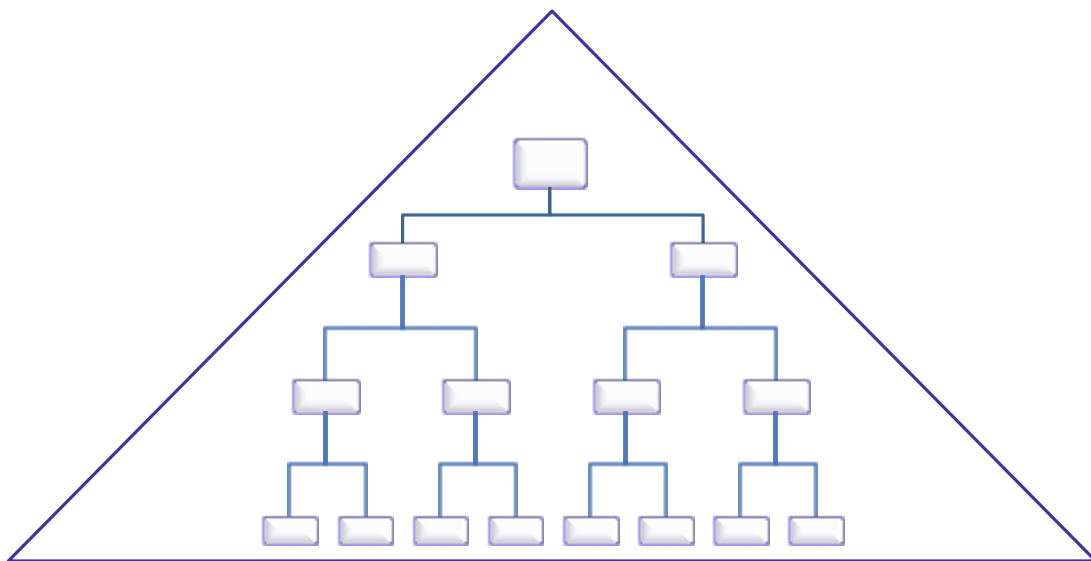
2.5 - Tipos de Estrutura Organizacional (Desenho Estrutural) - Estruturas Tradicionais e Contemporâneas

Organização 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

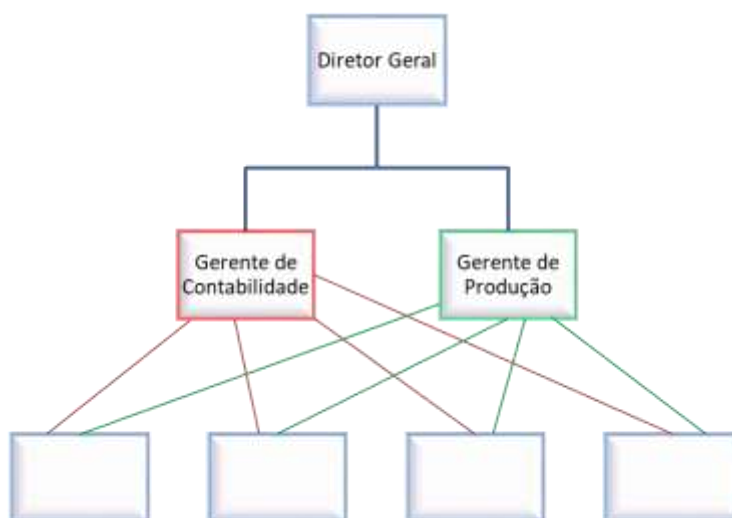


Organização Funcional (Estrutura Funcional)

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).

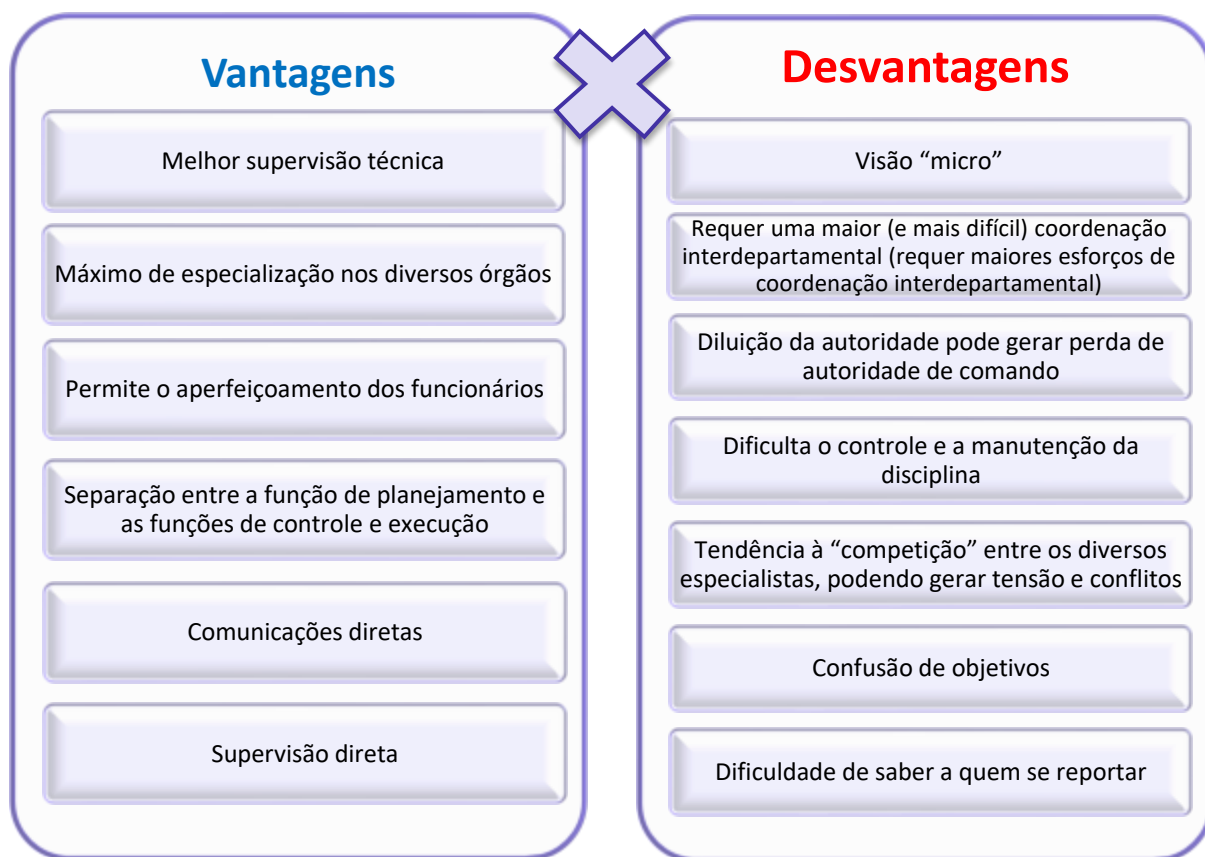
Além disso, a subordinação múltipla faz com que seja difícil **controlar e manter a disciplina** dos funcionários; faz com que os funcionários sintam-se “perdidos”, não sabendo a **quem devem se reportar**; e também causa uma **confusão de objetivos**, pois o subordinado não sabe qual objetivo (dentre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



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?”



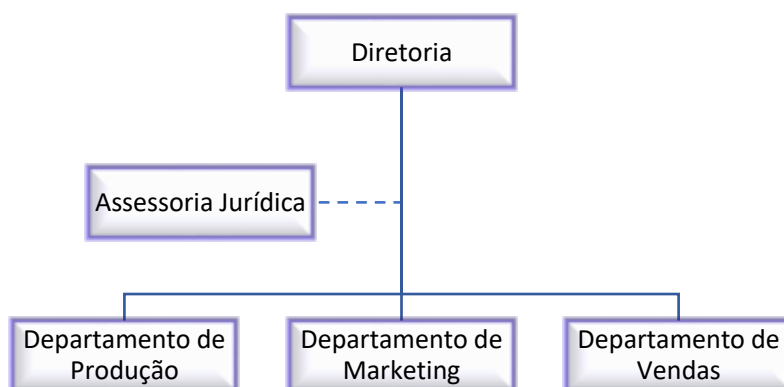
Os **órgãos de linha** desempenham **funções de linha**, ou seja, atividades que estão relacionadas com às **atividades-fim** da empresa. São consideradas as **atividades principais** da empresa.

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).

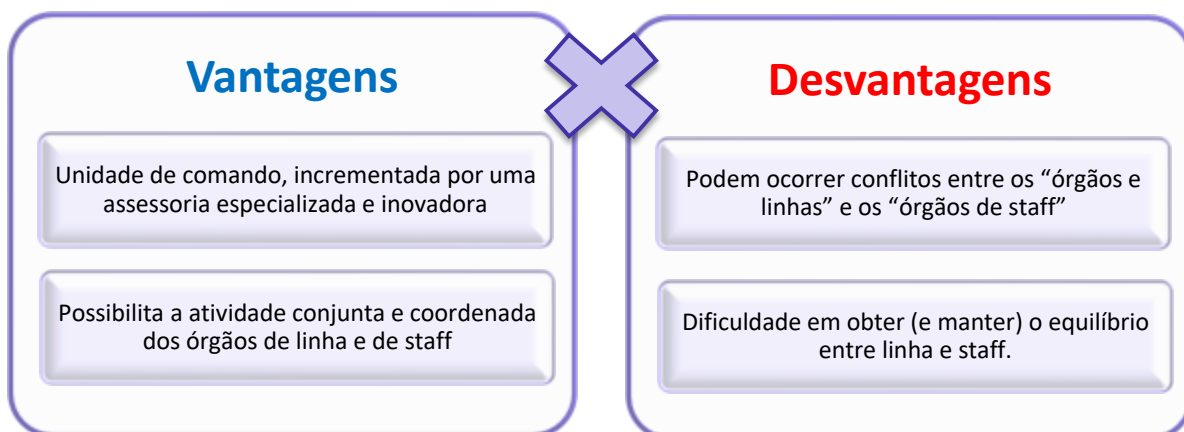
Outra diferença é que as **posições de linha** exercem comando direto sobre os empregados da empresa. Exercem, portanto, **autoridade hierárquica**.

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



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**.

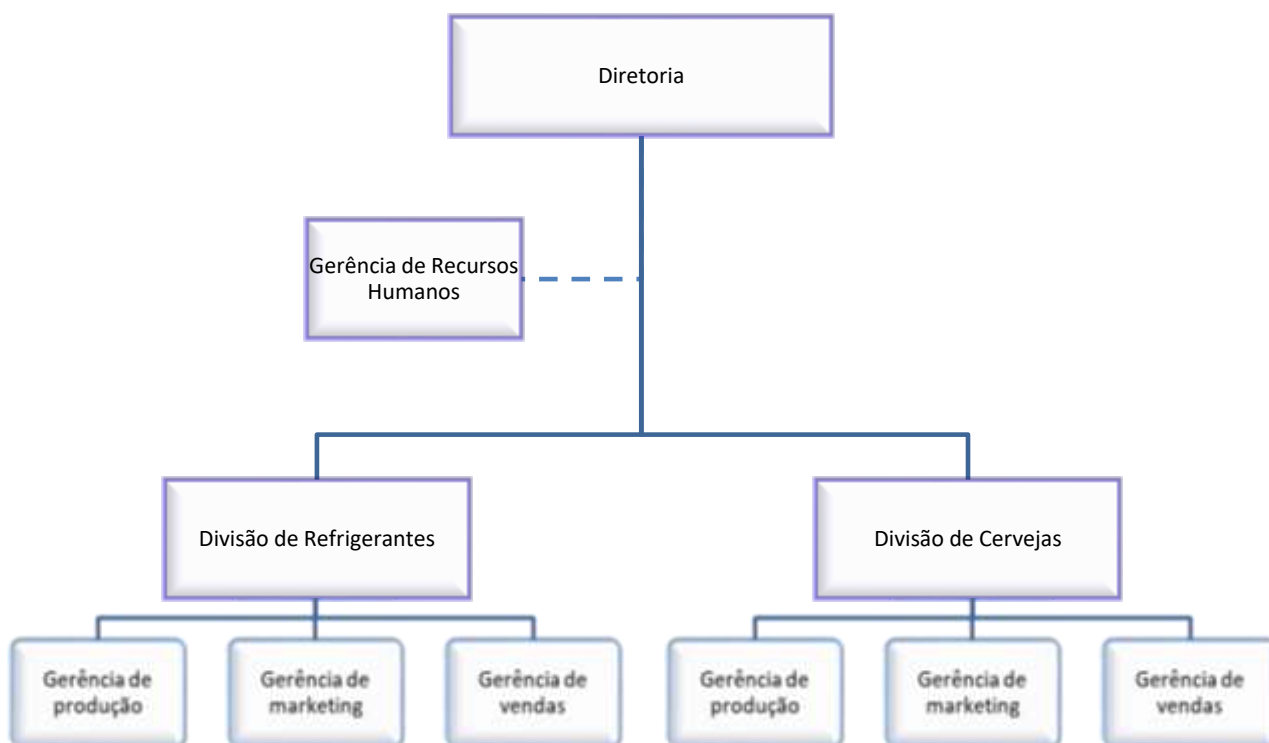
Nesse tipo de estrutura, a empresa se desmembra em “divisões”, para atender e se adaptar a diferentes tipos de **produtos**, **clientes** ou **regiões**. Para isso, normalmente, são utilizados os tipos de **departamentalização por produto**, **departamentalização por cliente** ou **departamentalização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

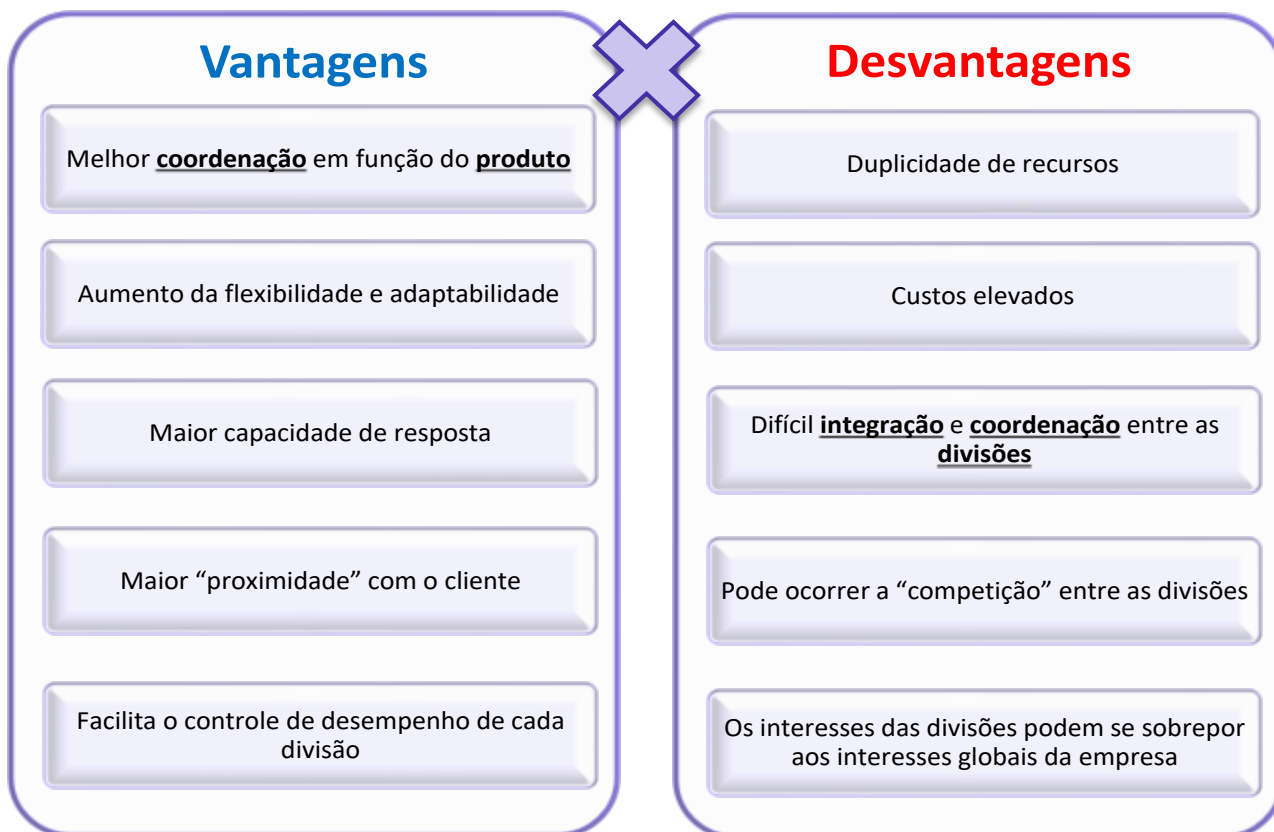
Além disso, como você pode perceber, nessa estrutura há uma duplicidade de gerências de produção, gerências de marketing e gerências de vendas. Por um lado, isso torna a empresa mais **flexível** para **adaptar-se às diferentes demandas e necessidades**. Por outro lado, essa duplicidade gera um **aumento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

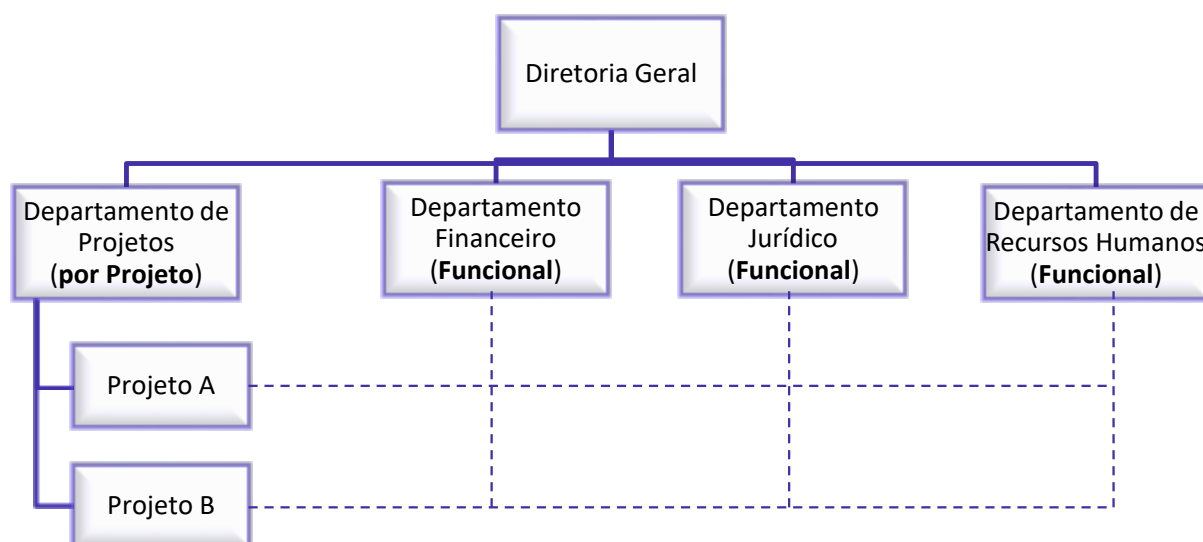


Organização Matricial (Estrutura Matricial ou “em grade”)

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.



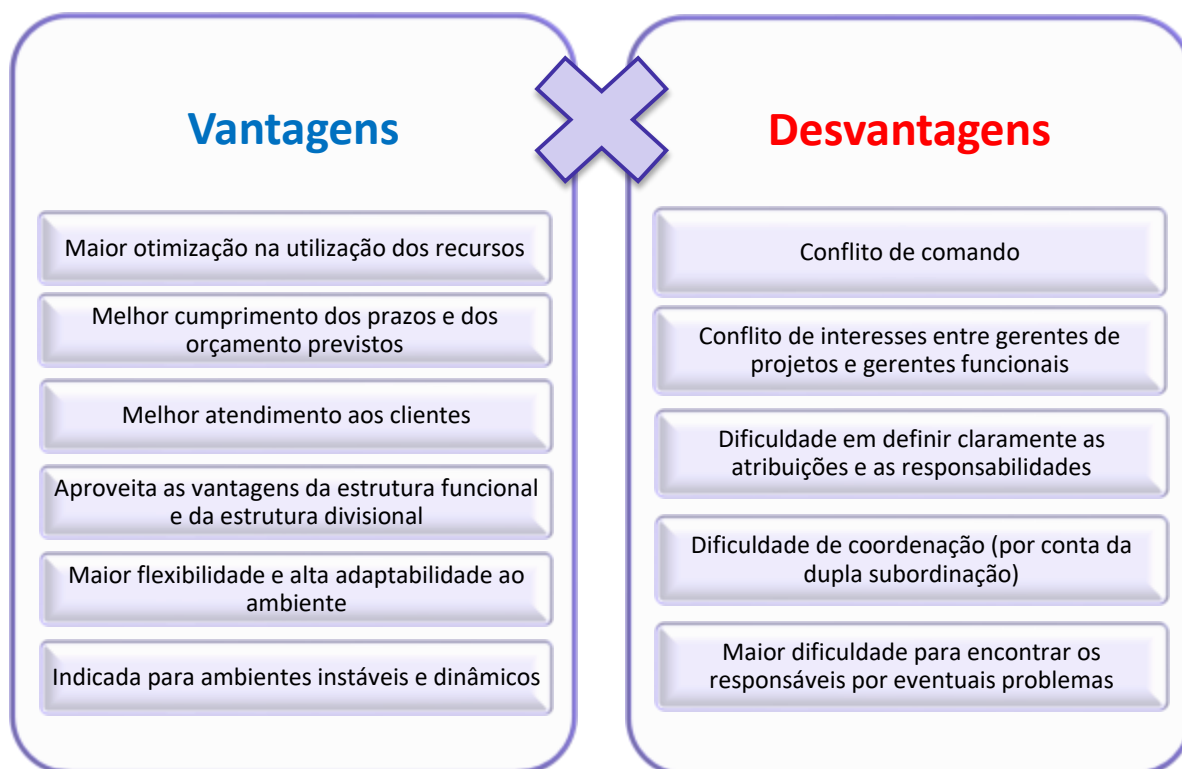
Conforme já estudamos nessa aula, as linhas pontilhadas indicam, por exemplo, que um funcionário do departamento financeiro irá participar tanto do Projeto A, quanto do Projeto B. Nesse caso, a empresa está aproveitando a especialização do funcionário em projetos específicos.

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



Organização em Rede (Estrutura em Rede)

De acordo com Chiavenato¹⁵, 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

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 255.

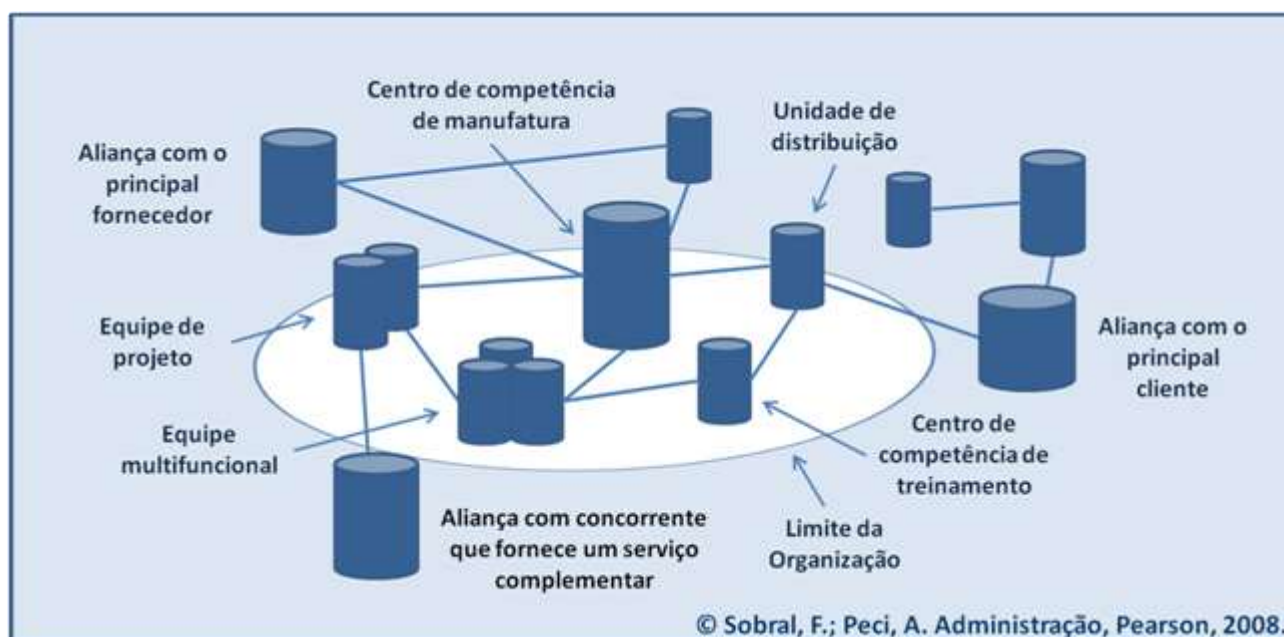


publicidade de seus automóveis. Faz uma aliança com um concorrente que possui algum produto essencial ao seu negócio, etc.

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

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.

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.)

Esse tipo de organização é bastante **flexível** e **maleável**. Além disso, os **custos operacionais são extremamente baixos**. Chiavenato¹⁶ sintetiza muito bem ao dizer que “as organizações virtuais

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, 5ª edição. Barueri, Manole: 2014. p. 257.



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.**”

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**.



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



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.

Estrutura Organizac.	Principais Características	Principais Vantagens	Principais Desvantagens
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

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)		



QUESTÕES
COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

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

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

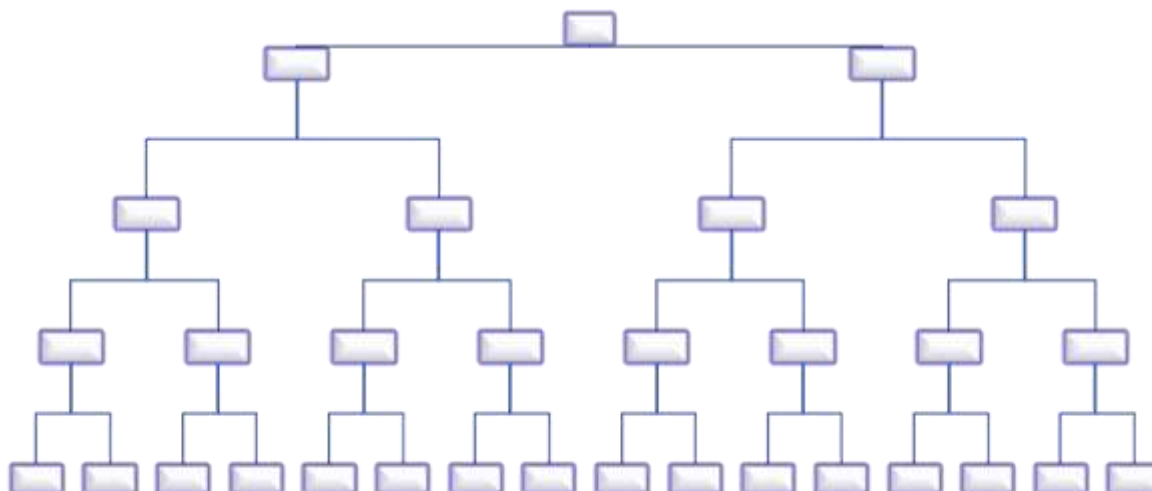
Comentários:

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.



2. (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.

3. (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.



4. (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.

5. (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.

6. (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.

7. (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.

8. (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.

9. (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.

10. (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.

11. (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.

12. (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.

13. (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.

14. (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.

15. (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.

16. (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.

17. (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.

18. (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.

19. (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.

20. (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.

21. (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.

22. (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.

23. (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.

24. (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.

25. (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. Não se refere a uma desvantagem da estrutura matricial.

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.

26. (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.

27. (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.

28. (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.

29. (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.

30. (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.

31. (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 mecanísticas.

O gabarito é a letra E.

32. (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.

33. (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.

34. (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.

35. (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.

36. (CESPE – EBSEH – 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.

37. (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:

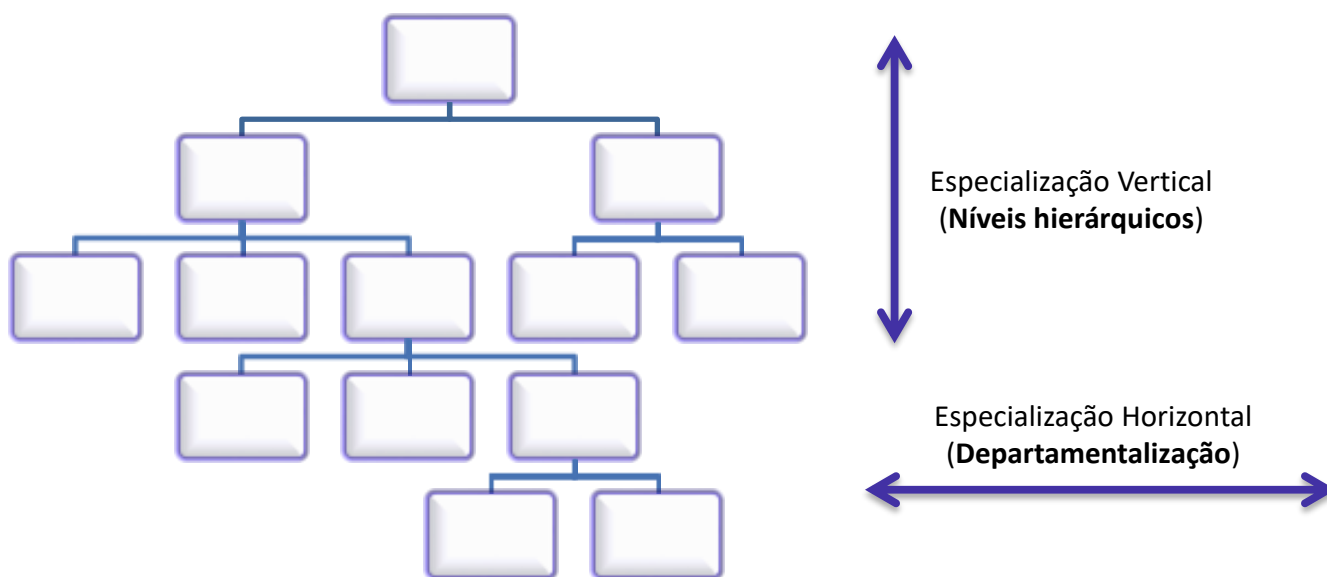
Isso mesmo! Chiavenato (2014) ensina que a especialização (ou diferenciação) pode ser dar em duas direções diferentes: **horizontal** e vertical.



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.

38. (CESPE – EBSEH – 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.

39. (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.

40. (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.

41. (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.

42. (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.

43. (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.

44. (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.





LISTA DE QUESTÕES

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

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

2. (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.

3. (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.

4. (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.

5. (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

6. (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.

7. (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.



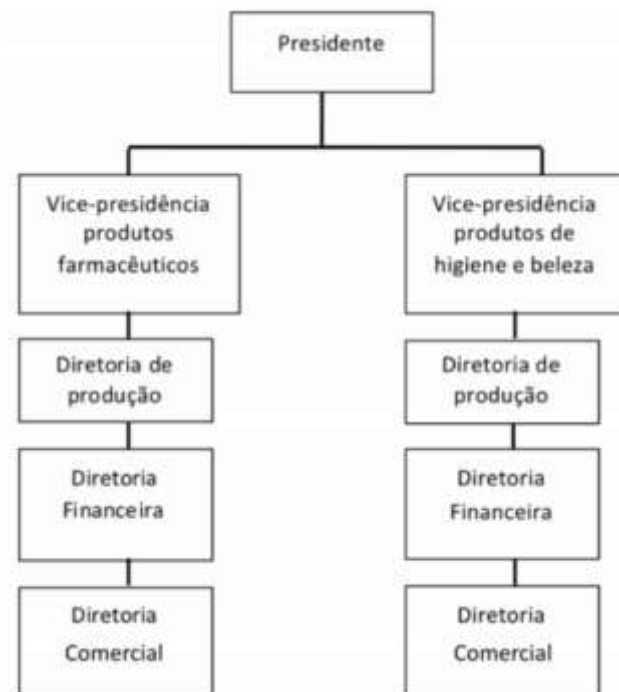
8. (VUNESP – TJ-SP – Administrador Judiciário - 2019)

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.

9. (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.

10. (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.

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

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

12. (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.

13. (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.

14. (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.

15. (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.

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

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

17. (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.

18. (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.

19. (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.



20. (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.

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

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

22. (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.

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

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

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

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

25. (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.

26. (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.

27. (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.

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

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

29. (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.

30. (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.

31. (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.

32. (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.

33. (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.

34. (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.

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

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

36. (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.

37. (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.

38. (CESPE – EBSERH – 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.

39. (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.

40. (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.

41. (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.

42. (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.

43. (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.

44. (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.





GABARITO

GABARITO

- | | | | |
|-----|---------|-----|---------|
| 1. | ERRADA | 31. | Letra E |
| 2. | ERRADA | 32. | Letra B |
| 3. | Letra B | 33. | Letra C |
| 4. | Letra B | 34. | ERRADA |
| 5. | Letra C | 35. | ERRADA |
| 6. | ERRADA | 36. | CORRETA |
| 7. | Letra C | 37. | CORRETA |
| 8. | Letra A | 38. | ERRADA |
| 9. | Letra D | 39. | Letra D |
| 10. | CORRETA | 40. | Letra A |
| 11. | CORRETA | 41. | Letra C |
| 12. | CORRETA | 42. | Letra A |
| 13. | CORRETA | 43. | Letra E |
| 14. | ERRADA | 44. | Letra E |
| 15. | Letra C | | |
| 16. | ERRADA | | |
| 17. | ERRADA | | |
| 18. | CORRETA | | |
| 19. | Letra A | | |
| 20. | Letra E | | |
| 21. | ERRADA | | |
| 22. | ERRADA | | |
| 23. | ERRADA | | |
| 24. | ERRADA | | |
| 25. | Letra B | | |
| 26. | Letra E | | |
| 27. | Letra B | | |
| 28. | ERRADA | | |
| 29. | ERRADA | | |
| 30. | Letra A | | |



Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**, 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.