

## **Aula 00 - Prof Rodrigo Rennó**

*Polícia Federal (Agente Administrativo)  
Noções de Administração Pública*

Autor:

**Equipe Direito Administrativo,  
Herbert Almeida, Rodrigo Rennó**

01 de Setembro de 2024

# Índice

1) Administração Geral - Apresentação .....	3
2) Estrutura Organizacional - O Processo Administrativo - Organização .....	5
3) Níveis Organizacionais - Introdução .....	8
4) Cadeia de Comando .....	9
5) Amplitude de Controle .....	13
6) Centralização e Descentralização .....	17
7) Posições de Linha e Staff .....	23
8) Departamentalização .....	29
9) Departamentalização x Estruturas .....	40
10) Desenho Estrutural das Organizações - Estruturas Organizacionais Tradicionais e Contemporâneas .....	42
11) Questões Comentadas - Estrutura Organizacional - Cebraspe .....	55
12) Questões Comentadas - Estrutura Organizacional - FCC .....	86
13) Questões Comentadas - Estrutura Organizacional - FGV .....	96
14) Questões Comentadas - Estrutura Organizacional - Vunesp .....	114
15) Questões Comentadas - Estrutura Organizacional - Outras Bancas .....	123
16) Lista de Questões - Estrutura Organizacional - Cebraspe .....	137
17) Lista de Questões - Estrutura Organizacional - FCC .....	149
18) Lista de Questões - Estrutura Organizacional - FGV .....	163
19) Lista de Questões - Estrutura Organizacional - Vunesp .....	174
20) Lista de Questões - Estrutura Organizacional - Outras Bancas .....	179



## FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

### Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir. Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



### Canal no Telegram – [www.t.me/rodrigorenno](http://www.t.me/rodrigorenno)

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

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

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



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



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

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

Vamos para a aula?

Um grande abraço,  
Rodrigo Rennó



## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - O PROCESSO ADMINISTRATIVO: ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizacional é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Seria, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Uma estrutura organizacional, entretanto, não se limita aos diversos departamentos e setores da instituição, mas também aos seus empregados e as diversas relações entre os chefes e subordinados<sup>1</sup>.

O propósito principal da estrutura organizacional é o controle, ou seja, estabelecer uma relação de atribuições e autoridade para controlar a maneira como as pessoas coordenam suas ações para alcançarem objetivos.

Ao organizar, estamos alocando pessoas e recursos diversos para que possamos alcançar os objetivos da empresa. Um gestor deve definir qual funcionário fará cada tarefa, quem será o chefe e como as diversas áreas da empresa devem se coordenar e trabalhar de forma harmônica.

Assim sendo, o processo de organização envolve a divisão das tarefas dentro de uma empresa (especialização) e a coordenação dos esforços dos seus membros.

Quando estamos nos referindo à estrutura organizacional, estamos tratando da maneira como as atividades e tarefas desta organização são divididas, organizadas e coordenadas.

A estrutura seria, desta forma, o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma empresa<sup>2</sup>.

### Aspectos Tratados na Estrutura Organizacional

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

### *Divisão do Trabalho ou Especialização*

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

<sup>1</sup> (Rocha, 1987)

<sup>2</sup> (Rennó, 2013)



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

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

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

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

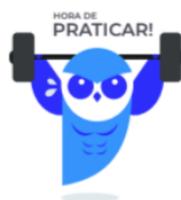
Um especialista é alguém que conhece seu setor em profundidade, não é mesmo? A ideia é que este especialista seria mais eficiente do que um trabalhador “normal” na execução de suas tarefas.

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

Mas a especialização também pode ser um fator negativo, quando feita em excesso. Se o foco do trabalhador é muito pequeno (uma tarefa somente, por exemplo) a motivação pode cair, e com isso o desempenho sair prejudicado. O trabalho ficaria muito repetitivo e pouco estimulante.

Todos nós necessitamos de desafios. A especialização excessiva pode gerar o “superespecialista” em um tema pouco importante. Desta maneira, o aumento da especialização gera uma maior produtividade até certo limite.

Se feito de forma exagerada, esta especialização pode ser contraproducente porque o funcionário ficará desmotivado.



**(ABIN - OFICIAL TÉCNICO)** A divisão do trabalho, cuja finalidade é produzir mais e melhor, com o mesmo esforço, é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de tarefas.

**Comentários:**

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

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

**Gabarito: correta**

<sup>3</sup> (Sobral & Peci, 2008)

## RESUMO

### **Estrutura Organizacional - O processo Administrativo: Organização**

- Estrutura organizacional é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados.
- Não se limita aos diversos departamentos e setores da instituição, mas também aos seus empregados e as diversas relações entre os chefes e subordinados
- O processo de organização envolve a divisão das tarefas dentro de uma empresa (especialização) e a coordenação dos esforços dos seus membros.
- A estrutura seria o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma empresa

### **Divisão do Trabalho ou Especialização**

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



## Níveis Organizacionais

Um dos conceitos mais utilizados no estudo da Administração é o dos níveis organizacionais. O nível organizacional, ou hierárquico, é um bom indicador de como é o enfoque do trabalho de um administrador em uma organização. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional<sup>1</sup>.

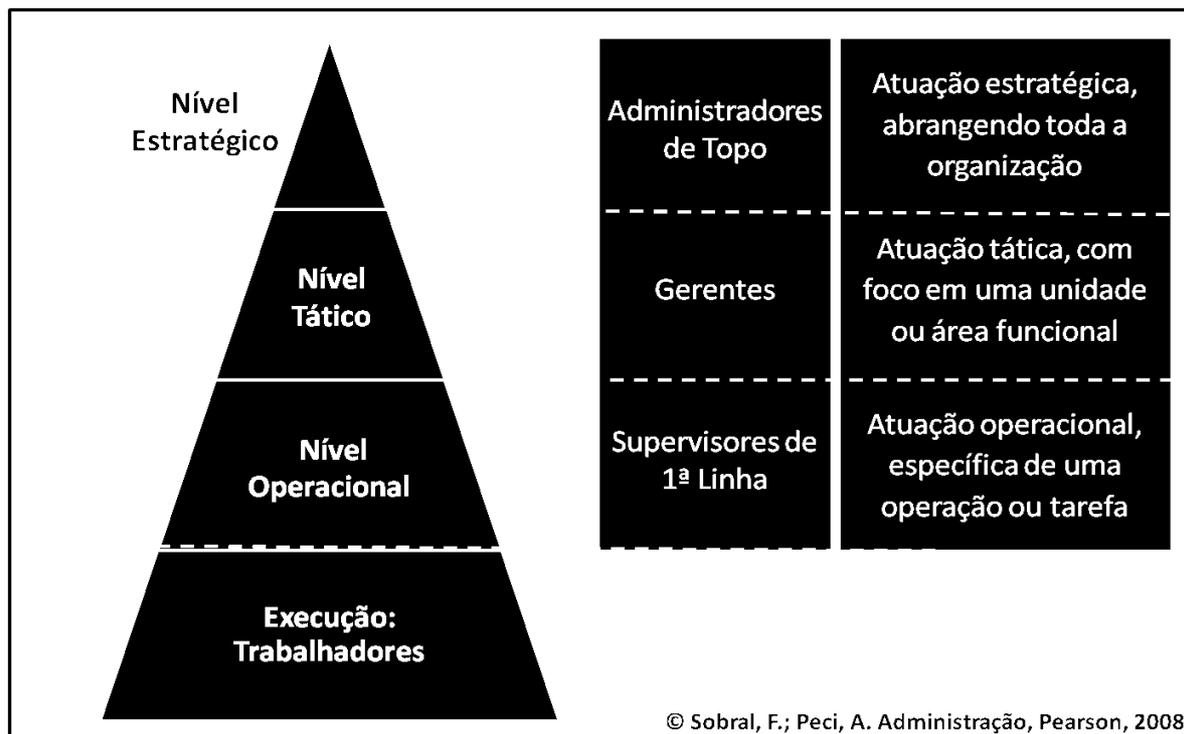


Figure 1 - Níveis Organizacionais. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> (Daft, 2005)

## Cadeia de Comando

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

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

A cadeia de comando mostra, portanto, a relação de subordinação dentro da estrutura e mostra como funciona a hierarquia funcional. Esta “estrutura hierárquica” é o que chamamos de cadeia de comando<sup>1</sup>.

Desta forma, quando uma organização “desenha” sua cadeia de comando ela está determinando como a autoridade estará dividida entre os diversos cargos e departamentos da sua estrutura.

No desenho abaixo, podemos ver como essa cadeia de comando funcionaria em um órgão público. O gerente de processos seletivos, por exemplo, responde para o diretor de gestão de pessoas.

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

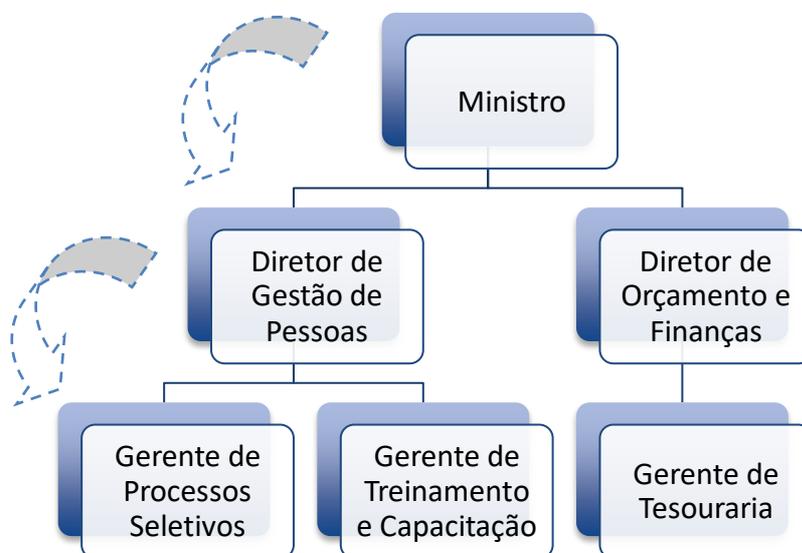


Figura 1 - Cadeia de Comando de um órgão público

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

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

<sup>1</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

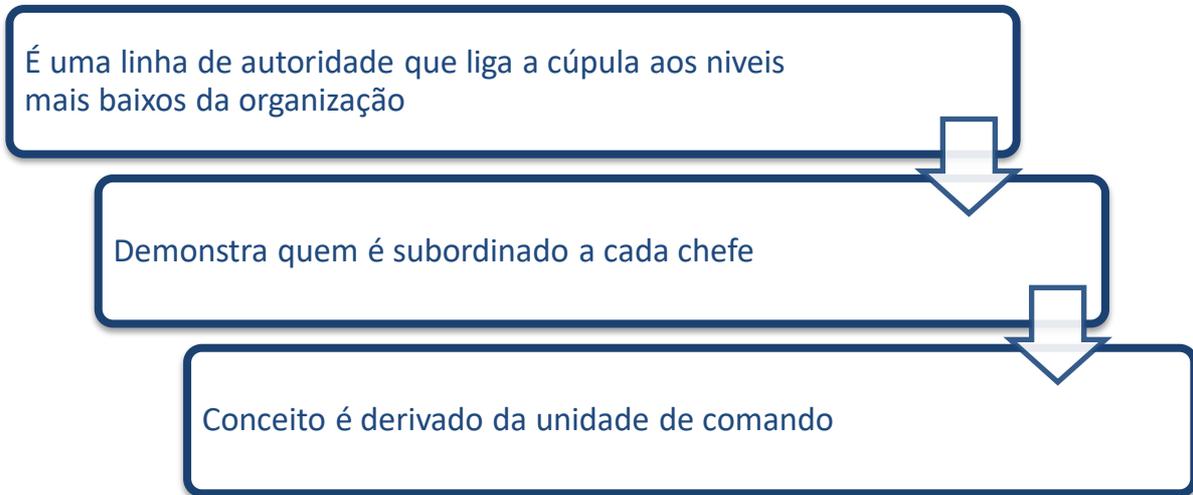


Figura 2 – Características da Cadeia de Comando

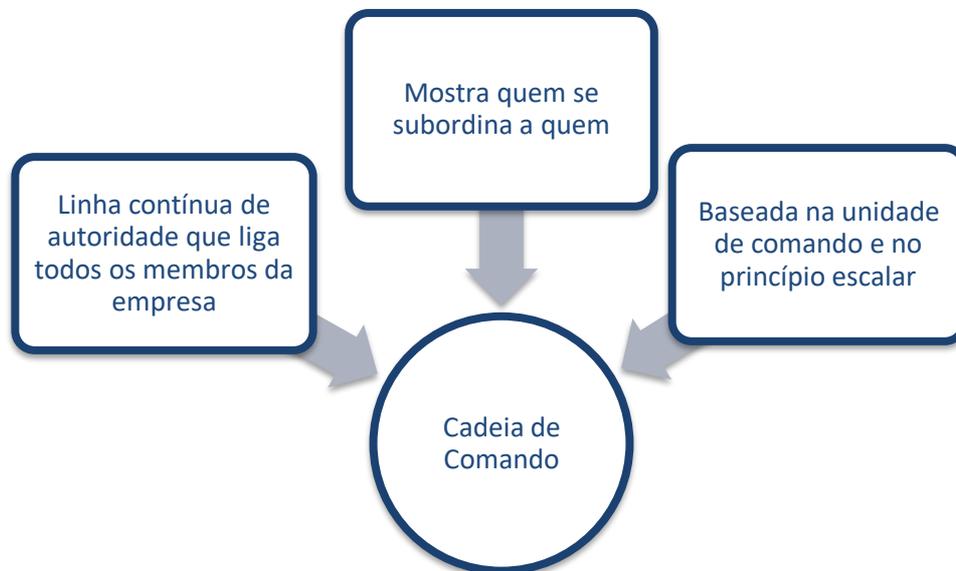


Figura 3 – Características da Cadeia de Comando



**(FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO)** No departamento em que Vitor trabalha, ele exerce o cargo de auxiliar administrativo. Acima dele há um supervisor de atividades que se chama Pedro. Pedro segue ordens de Alberto, gerente do setor. Acima de Alberto está Vinicius, diretor da área. Pode-se afirmar que essa é a descrição de uma:

- A) Divisão de trabalho.
- B) Cadeia de comando.
- C) Unidade de direção.

D) Ordem.

E) Equipe de alta performance.

**Comentários:**

A banca nos trouxe uma relação de comando, desde o subordinado (Vitor, auxiliar administrativo) até o diretor (Vinicius). O nome disso é a cadeia de comando, demonstra como se divide a estrutura hierárquica da organização e pode ser visualizada através de um organograma.

**Gabarito: letra B**



## RESUMO

### Cadeia de Comando

Descreve as linhas de autoridade, desde a cúpula da empresa até o seu nível mais baixo.

Quando uma organização “desenha” sua cadeia de comando ela está determinando como a autoridade estará dividida entre os diversos cargos e departamentos da sua estrutura.

- É uma linha de autoridade que liga a cúpula aos níveis mais baixos da organização
- Demonstra quem é subordinado a cada chefe
- Conceito é derivado da unidade de comando



## Amplitude de Controle

A amplitude de controle é um conceito relacionado com o tamanho da equipe que cada chefe deve controlar e monitorar. Assim sendo, se um chefe comanda cinquenta pessoas, ele tem uma amplitude de controle grande.

Já se o chefe comanda apenas duas pessoas, sua amplitude de controle é menor. De acordo com Schermerhorn, *a amplitude de controle se relaciona com o número de subordinados que os superiores comandam em uma organização*<sup>1</sup>.

Desta maneira, a amplitude mostra a dispersão dos cargos e membros dentro da estrutura. Uma estrutura com muitos subordinados por chefe ficará com um aspecto achatado. Já uma estrutura com poucos subordinados ficará com um aspecto de um funil, que chamamos de estrutura aguda.

Desta forma, a divisão das autoridades e das responsabilidades dentro da organização acaba gerando os diversos níveis hierárquicos e determinará o quantitativo de gestores que a instituição deverá ter neste contexto.

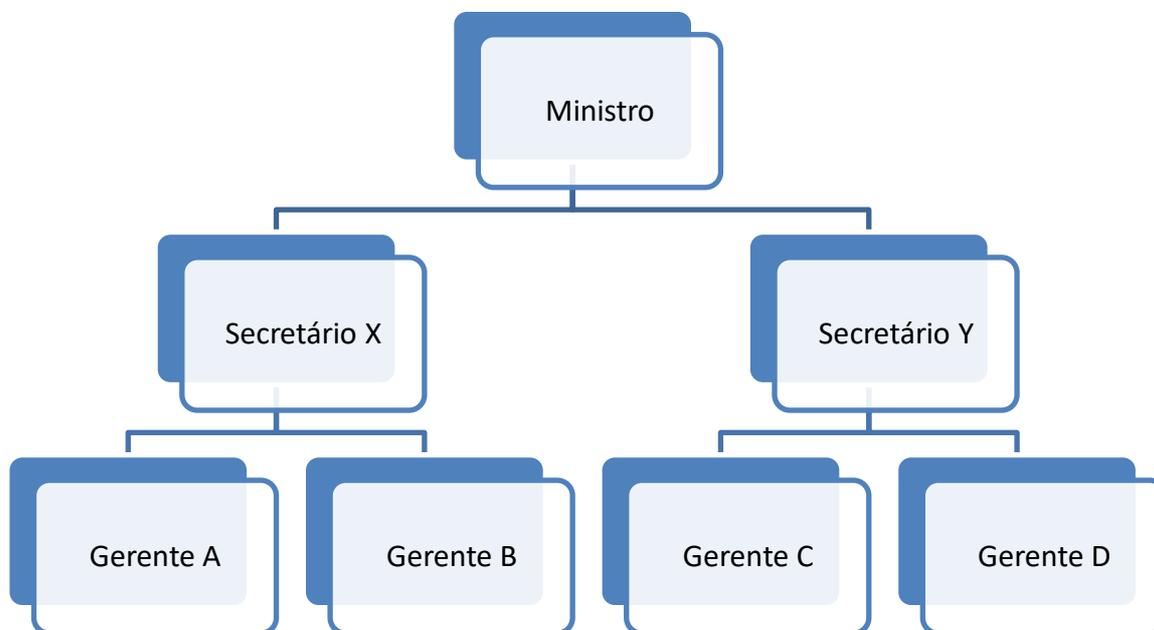


Figura 1 - Exemplo de Estrutura Aguda

No gráfico acima podemos ver um exemplo de estrutura chama “aguda” ou alta, pois cada secretário deve chefiar apenas dois gerentes (subordinados).

Já no exemplo abaixo, teríamos uma estrutura achatada. Esta estrutura está composta, como podem ver, com mais subordinados por chefe.

<sup>1</sup> (Schermerhorn Jr., 2008)

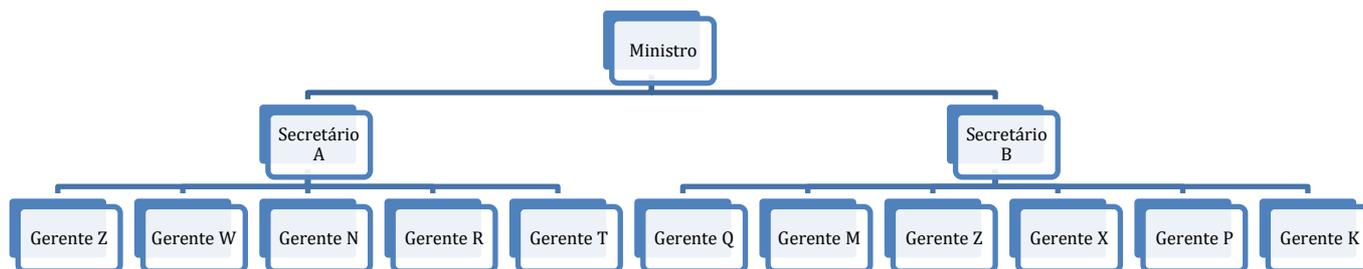


Figura 2 - Exemplo de Estrutura Achatada

As estruturas achatadas forçariam o gestor a delegar mais, pois tem menos tempo para “dar” para cada funcionário. A delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para outros membros da organização.

Com um nível maior de delegação, aumenta a flexibilidade e a agilidade da empresa, gerando uma maior adaptabilidade às mudanças no meio externo<sup>2</sup>.

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

Outro ponto importante é o custo. Com menos níveis hierárquicos, a organização necessitará de um número menor de gerentes intermediários e terá um gasto menor.

Características da Amplitude de Controle		
Significa o número de funcionários que cada chefe controla	Quanto maior a amplitude de controle, maior é o número de pessoas para cada gestor	Estruturas agudas provocam custo maior, mas as pessoas recebem maior atenção de seu chefe e tem menor autonomia

Figura 3 - Características da Amplitude de Controle. Adaptado de (Rennó, 2013)

<sup>2</sup> (Daft, 2005)



**(IBGE – AGENTE)** Um princípio básico do processo de organização diz respeito à definição do número de subordinados sob responsabilidade de cada gestor.

Esse princípio é conhecido como:

- (A) amplitude de controle;
- (B) nível de alçada;
- (C) especialização do trabalho;
- (D) departamentalização;
- (E) unidade de comando.

**Comentários:**

A banca está tratando no enunciado da amplitude de controle, que é um conceito relacionado com o tamanho da equipe que cada chefe deve controlar e monitorar. Assim sendo, se um chefe comanda cinquenta pessoas, ele tem uma amplitude de controle grande.

Já se o chefe comanda apenas duas pessoas, sua amplitude de controle é menor.

**Gabarito: letra A**



## RESUMO

### Amplitude de Controle

- Significa o número de funcionários que cada chefe controla
- Quanto maior a amplitude de controle, maior é o número de pessoas para cada gestor
- Estruturas agudas provocam custo maior, mas as pessoas recebem maior atenção de seu chefe e tem menor autonomia



## Centralização e Descentralização

A centralização e a descentralização (seu efeito contrário) são conceitos relacionados com o poder de tomada de decisão. Se em uma organização o chefe toma quase todas as decisões, ela é centralizada.

Já a descentralização acontece quando a autoridade para tomar decisões está espalhada por toda a organização. Quando, por exemplo, os atendentes do balcão podem decidir como melhor resolver uma reclamação de um cliente, ocorre uma descentralização.

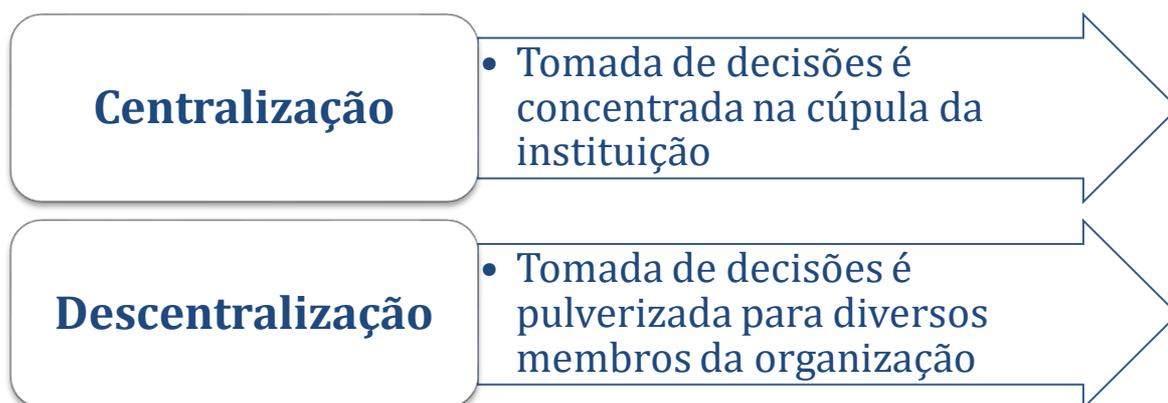


Figura 1 - Centralização e Descentralização

Naturalmente, nas organizações mais centralizadas a tomada de decisões é mais lenta. Os chefes acabam ficando sobrecarregados com cada detalhe e muitos assuntos acabam sendo postergados simplesmente porque o chefe ainda não teve tempo de analisar a questão e tomar sua decisão.

Entretanto, o controle é mais próximo, pois só o superior tem o poder de decidir sobre os temas mais importantes para a organização. Este chefe teria também uma visão global dos assuntos e teria como tomar decisões mais alinhadas com a estratégia da instituição.

Ao mesmo tempo, a descentralização também apresenta vantagens e desvantagens. Com a tomada de decisões “espalhada” pelos níveis hierárquicos mais baixos, as pessoas em contato diretamente com o cliente ou com o assunto a ser decidido tem autonomia para decidir.

Isto acelera o processo decisório e dá agilidade para as áreas responsáveis. Além disso, possibilita que cada membro envolvido possa fornecer ideias que não tenham ainda sido analisadas ou propostas aos diretores da cúpula.

Entretanto, a descentralização pode acarretar decisões e políticas muito diferentes nas diversas áreas da instituição. Como cada área pode tomar suas decisões, podemos ter situações iguais tendo tratamentos muito diferentes pelos diversos setores.

De acordo com Sobral e Peci<sup>1</sup>, a seguintes vantagens da centralização e da descentralização são:

<sup>1</sup> (Sobral & Peci, 2008)

<b>Centralização</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Decisões mais consistentes com os objetivos da organização.	Decisões distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
Maior uniformidade de procedimentos, políticas e decisões.	Administradores têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
Aproveitamento da maior preparação e competência dos administradores do topo	Os subordinados dependem dos superiores hierárquicos para tomar decisões.
Redução dos riscos de erro por parte dos subordinados em virtude da falta de informação ou capacidade.	Aumenta a desmotivação e a insatisfação dos membros em posições inferiores.
Maior facilidade na avaliação e no controle do desempenho da organização	Desestimula a criatividade e a inovação.
	Maior demora na implementação das decisões e maior custo operacional.
<b>Descentralização</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Maior agilidade, rapidez e flexibilidade na tomada de decisões.	Perda de uniformidade nas decisões.
Decisões mais adaptadas às condições locais.	Tendência para o desperdício e a duplicação de recursos.
Maior interesse e motivação por parte dos subordinados.	Canais de comunicação mais dispersos pela organização.
Maior disponibilidade de tempo dos administradores de topo para outras funções	Maior dificuldade de localizar os responsáveis por decisões erradas.
Promove gerentes autônomos, motivados e responsáveis por seu desempenho.	Insuficiente aproveitamento dos especialistas.
Maior facilidade na avaliação e controle do desempenho de unidades e gerentes.	Dificuldade de controle e avaliação do desempenho da organização.

Figura 2 - Vantagens da centralização e da descentralização



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

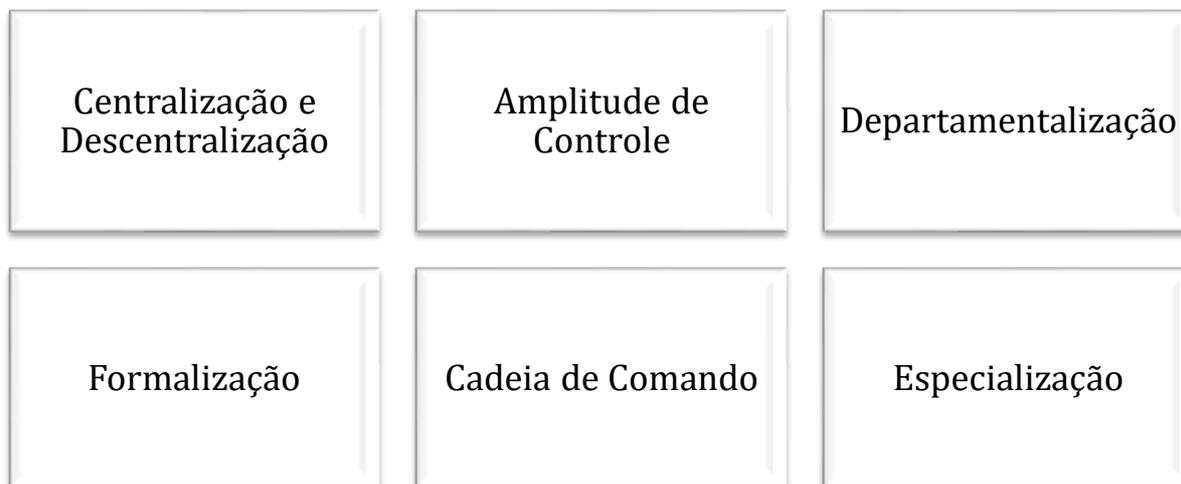


Figura 3 - Elementos da organização



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

#### Comentários

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

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

**Gabarito: correta.**

**(TRT-SC – TÉCNICO)** Em um órgão público, as decisões são concentradas nos níveis mais altos da hierarquia. A direção do órgão gostaria de promover a descentralização das decisões como forma de incentivar a autonomia e a responsabilização dos gerentes. No entanto, a centralização das decisões apresenta vantagens em relação à descentralização, tais como:

- (A) torna o processo decisório mais ágil e flexível.
- (B) estimula a aprendizagem dos gerentes médios.
- (C) gera decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização.
- (D) reduz os custos e o tempo de implementação das decisões.



(E) facilita o fluxo de informações e a comunicação organizacional.

**Comentários**

Uma das vantagens da centralização são as decisões mais consistentes com os objetivos da organização.

**Gabarito: letra C**



## RESUMO

### Centralização e Descentralização

São conceitos relacionados com o poder de tomada de decisão.

- **Centralização:** Tomada de decisões é concentrada na cúpula da instituição
- **Descentralização:** Tomada de decisões é pulverizada para diversos membros da organização

### Centralização

Vantagens	Desvantagens
Decisões mais consistentes com os objetivos da organização.	Decisões distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
Maior uniformidade de procedimentos, políticas e decisões.	Administradores têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
Aproveitamento da maior preparação e competência dos administradores do topo	Os subordinados dependem dos superiores hierárquicos para tomar decisões.
Redução dos riscos de erro por parte dos subordinados em virtude da falta de informação ou capacidade.	Aumenta a desmotivação e a insatisfação dos membros em posições inferiores.
Maior facilidade na avaliação e no controle do desempenho da organização	Desestimula a criatividade e a inovação.
	Maior demora na implementação das decisões e maior custo operacional.



<b>Descentralização</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Maior agilidade, rapidez e flexibilidade na tomada de decisões.	Perda de uniformidade nas decisões.
Decisões mais adaptadas às condições locais.	Tendência para o desperdício e a duplicação de recursos.
Maior interesse e motivação por parte dos subordinados.	Canais de comunicação mais dispersos pela organização.
Maior disponibilidade de tempo dos administradores de topo para outras funções	Maior dificuldade de localizar os responsáveis por decisões erradas.
Promove gerentes autônomos, motivados e responsáveis por seu desempenho.	Insuficiente aproveitamento dos especialistas.
Maior facilidade na avaliação e controle do desempenho de unidades e gerentes.	Dificuldade de controle e avaliação do desempenho da organização.



## Posições de Linha e Staff

Um conceito muito cobrado em concursos se relaciona com as posições de linha e de staff. Estes conceitos são ligados as atividades principais ou as de suporte (ou assessoria) de uma organização.

Assim, as funções de linha estariam relacionadas com as atividades-fim da empresa. Já as funções de staff seriam ligadas às atividades-meio da organização.

Outra forma que poderíamos utilizar para diferenciar essas posições seria em relação ao poder de comando que elas têm. Uma posição de linha teria comando direto sobre os seus funcionários.

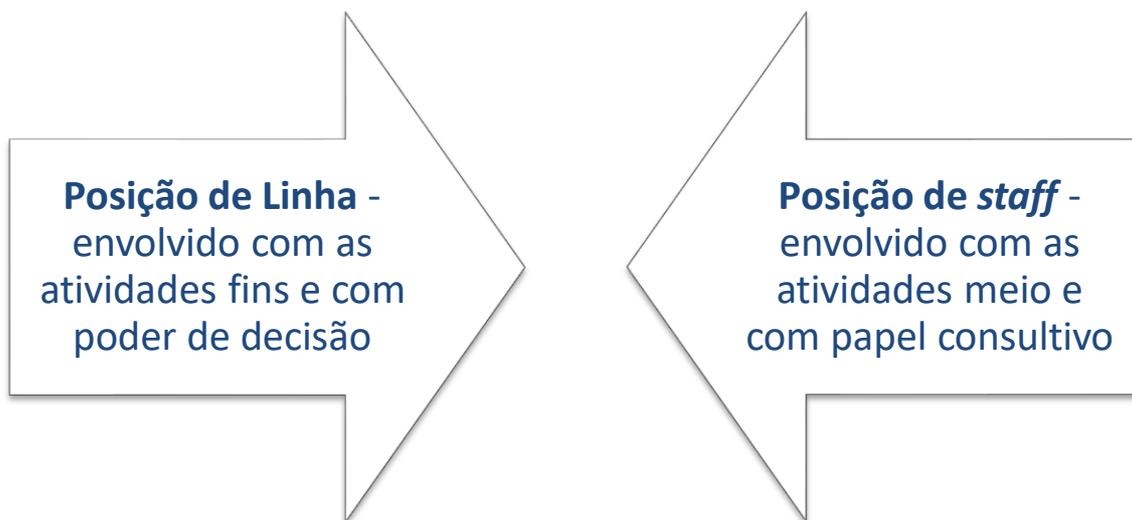


Figura 1 - diferenças entre as posições de linha e staff

Já o pessoal na posição de staff teria um “papel” apenas consultivo, ou seja, eles poderiam apenas aconselhar e sugerir aos funcionários envolvidos diretamente com a tarefa<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> (Sobral & Peci, 2008)

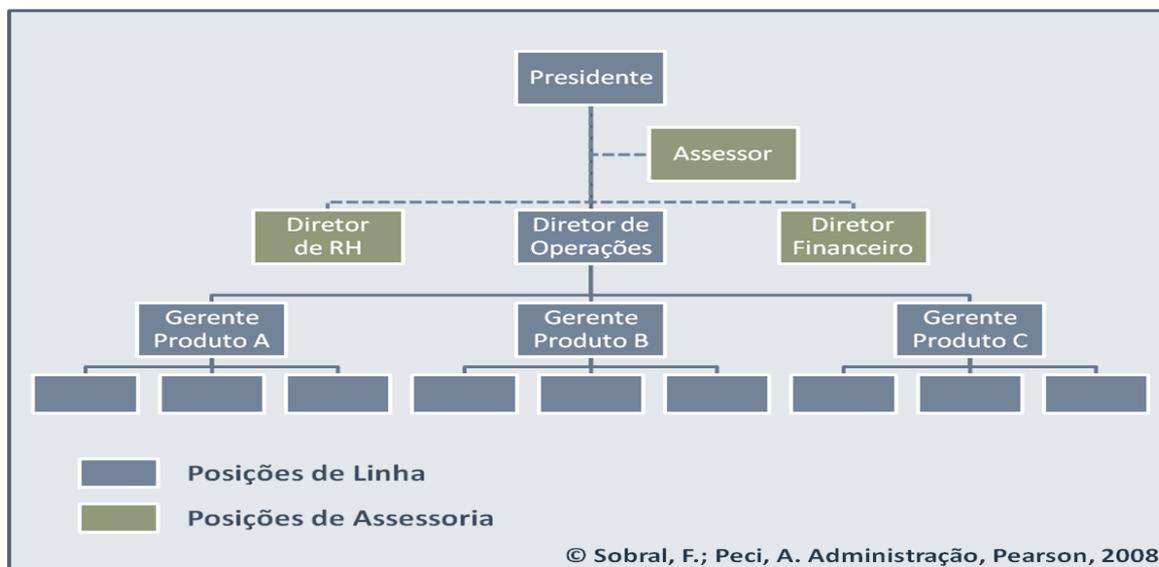


Figura 2 - Posições de Linha e Staff. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Na situação descrita no gráfico acima, o diretor de operações estaria em uma posição de linha, enquanto o diretor de RH seria ocupante de uma posição de staff.



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

#### Comentários:

De acordo com Chiavenato<sup>2</sup>, dá-se o nome de linha aos órgãos incumbidos de realizar a missão primária da organização. Os órgãos de staff (ou suporte) são órgãos que têm a função de assessorar e apoiar estes órgãos de linha em seu trabalho.

Um exemplo de órgão de staff seria um setor jurídico em uma indústria de alimentos. Como a empresa não presta serviços de advocacia, e sim fabrica e vende alimentos, este órgão funciona como uma consultoria interna para a empresa.

Portanto, estes advogados não teriam autoridade sobre os colaboradores da área de produção. Eles seriam apenas consultores em assuntos ligados à sua área de conhecimento – neste caso temas jurídicos.

Os órgãos de linha seriam os responsáveis pela produção e pela venda destes produtos.

**Gabarito: errada**

<sup>2</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

## Modelos organizacionais

A classificação de modelos organizacionais se originou do trabalho de Morgan<sup>3</sup>. De acordo com o autor, os modelos são classificados como **mecanicistas e orgânicos**.

O **modelo mecanicista** é facilmente identificável nas atuais burocracias. Quando pensamos nestas organizações, imaginamos uma estrutura que funciona de forma ordenada, com relações claramente definidas entre as partes.

De acordo com Morgan, nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento.

Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle “pesado” sobre seus integrantes.

Este modelo foi dominante na época da industrialização, pois as novas indústrias da época necessitavam de um processo produtivo estável e facilmente controlável.

No início do século XIX, a massa de trabalhadores que entrava nas indústrias era despreparada e inculta, de forma que o trabalho devia ser dividido em pequenas partes, para que fosse facilmente compreendido e que estes trabalhadores fossem facilmente substituídos se necessário fosse.

De acordo com o autor<sup>4</sup>, as organizações em geral se adaptam às funções e ao papel que devem desempenhar. Com o aparecimento das máquinas na Revolução Industrial, as organizações tiveram de se adaptar às necessidades das máquinas.

A necessidade de uma previsibilidade e constância do seu funcionamento era primordial para que conseguissem aumentar a produtividade e a qualidade de seus produtos.

Com isso, estas empresas se adaptam melhor a ambientes estáveis, em que as demandas dos clientes não se modifiquem rapidamente e não apareçam novas tecnologias e novos concorrentes a todo o momento.

Desta maneira, as metas e objetivos não mudam constantemente e os funcionários ficam mais propensos a aceitar a submissão às regras e participar pouco do processo decisório.

Diversas organizações operam atualmente dentro deste modelo mecanicista, como montadoras de automóveis (indústrias que produzem em linha), restaurantes de “fast-food” (que não deixam de fazer refeições “em linha”, como um hambúrguer) e as forças armadas.

Entretanto, estas organizações têm grande dificuldade de se adaptar às mudanças no mundo exterior (como mudanças nos hábitos dos clientes, novos concorrentes, novas tecnologias, etc.).

Além disso, suas culturas organizacionais não favorecem a inovação e a criatividade, gerando funcionários que não contestam o “status quo”, ou seja, o modo como as coisas são feitas normalmente.

---

<sup>3</sup> (Morgan, 1997)

<sup>4</sup> (Morgan, 1997)



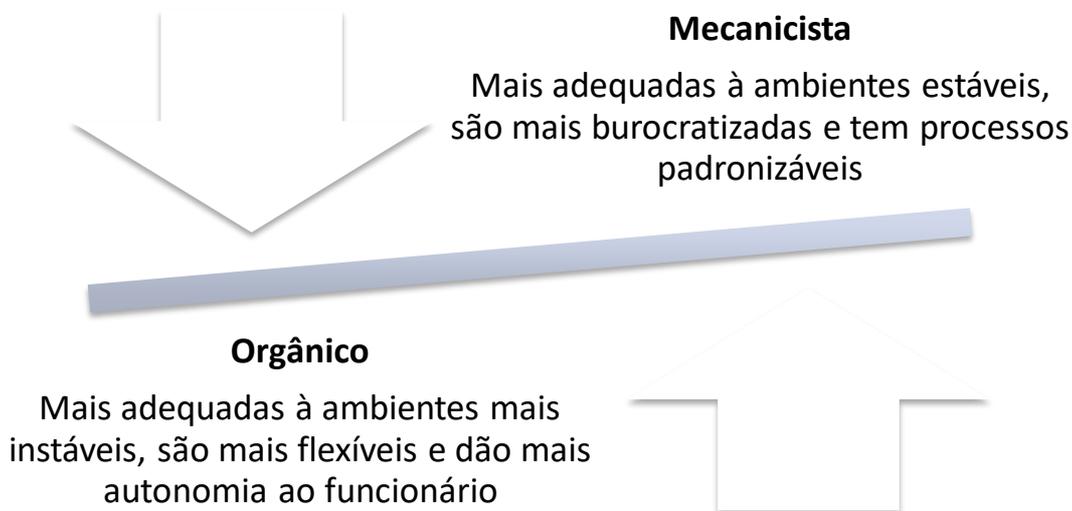
Infelizmente para este tipo de organização, o mundo começou a entrar em um período de mudanças aceleradas. Novas tecnologias entram em nossas vidas de forma cada vez mais rápida e os costumes das pessoas também têm se alterado bastante desde os anos 50 do século passado.

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

De acordo com Morgan<sup>5</sup>, os primeiros avanços para o **modelo orgânico** vieram dos estudos ligados aos funcionários e sua importância dentro da organização. Com a noção de que os empregados eram pessoas complexas e que necessitavam mais do que pagamento para se sentir motivadas, os olhos de muitos teóricos começaram a se abrir.

O modelo orgânico se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos “emprestados” da Biologia).

A Teoria dos Sistemas foi a base de muitos destes conceitos adaptados ao contexto organizacional. A ideia de que as organizações, como as pessoas, são seres em constante contato com o meio ambiente (fornecedores, clientes, governos, etc.) mudou a forma de se analisar uma empresa.



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

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

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

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

<sup>5</sup> (Morgan, 1997)

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

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



**(TCU – ACE)** As repartições públicas são organizações caracterizadas pela cultura mecanicista, típica de um funcionamento sempre igual e sujeitas a regras estritas. É a cultura adequada a condições instáveis, a ambientes com os quais a organização não tem familiaridade, nas quais a natureza cooperativa do conhecimento é mais importante que a especialização.

**Comentários:**

Olhe só como o Cespe busca jogar uma “casca de banana” para os candidatos. O modelo organizacional (ou cultura) das repartições públicas é mesmo o mecanicista.

Entretanto, este modelo não é o mais adequado para ambientes instáveis, pelo contrário. Este modelo é caracterizado pela alta especialização em funções e pela consistência e previsibilidade de comportamento.

**Gabarito: errada**

## RESUMO

### Posições de Linha e Staff

Estes conceitos são ligados as atividades principais ou as de suporte (ou assessoria) de uma organização.

- **Funções de linha:** estariam relacionadas com as atividades-fim da empresa.
- **Funções de staff:** seriam ligadas às atividades-meio da organização.

*Uma posição de linha teria comando direto sobre os seus funcionários. Uma posição de staff teria um "papel" apenas consultivo*

### Modelos organizacionais

A classificação de modelos organizacionais se originou do trabalho de Morgan. De acordo com o autor, os modelos são classificados como mecanicistas e orgânicos.

- **Modelo mecanicista:** nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento. Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle "pesado" sobre seus integrantes.
- **Modelo orgânico:** se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos "emprestados" da Biologia). A Teoria dos Sistemas foi a base de muitos destes conceitos adaptados ao contexto organizacional. A ideia de que as organizações, como as pessoas, são seres em constante contato com o meio ambiente (fornecedores, clientes, governos, etc.) mudou a forma de se analisar uma empresa. As empresas passaram a ser vistas como sistemas abertos, ou seja, em interação constante com outras organizações.



## Departamentalização

Um departamento é um “pedaço” da organização. É um setor que está focado em um aspecto de seu funcionamento. O departamento é uma unidade de trabalho que concentra um conjunto de tarefas.

Desta maneira, a departamentalização é um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços<sup>1</sup>.

Quando uma empresa cria um departamento ela está buscando auxiliar no trabalho de gerenciar as atividades. Isto ocorre porque a separação em “temas” pode facilitar o aproveitamento das pessoas e dos recursos disponíveis.

De acordo com Oliveira<sup>2</sup>,

*“Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais”*

Chiavenato chama o processo de dividirmos a organização em departamentos de **especialização horizontal**<sup>3</sup>. Para ele, a especialização horizontal ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si.

Vamos ver quais são os principais tipos de departamentalização?

### Departamentalização Funcional

A departamentalização funcional é a mais conhecida e utilizada forma nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nos órgãos públicos, é quase uma “unanimidade”! Neste tipo, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.

Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

---

<sup>1</sup> (Daft, 2005)

<sup>2</sup> (Oliveira, 2011)

<sup>3</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



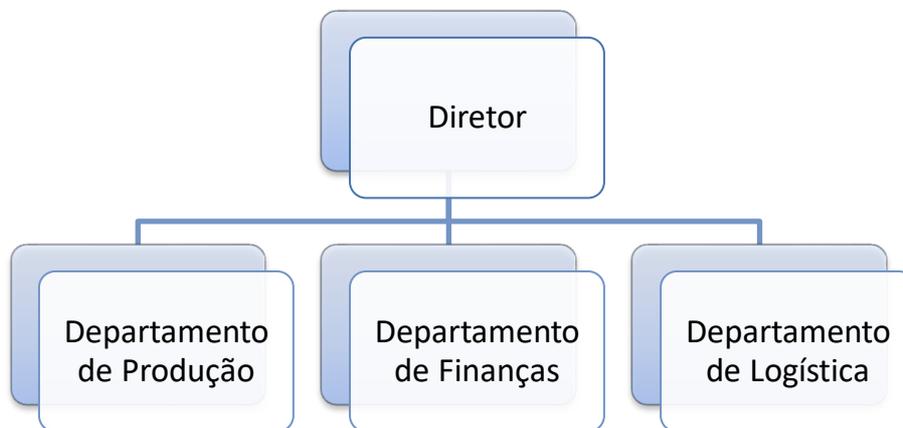


Figura 1 - Departamentalização Funcional

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

A departamentalização funcional não é a mais adequada para instituições que operam em ambientes dinâmicos e instáveis. Outro problema é a maior dificuldade na coordenação dos diversos profissionais especialistas de cada área, que tendem a não "conversar" uns com os outros nesse tipo de departamentalização.

Abaixo, temos as principais vantagens e desvantagens:

Vantagens	Desvantagens
Junta especialistas em um só departamento, melhorando a interação e o treinamento.	Falta de coordenação entre os departamentos;
Indicado para organizações em setores mais estáveis.	Dificuldade de adaptação às mudanças;
Permite uma melhor utilização das habilidades técnicas das pessoas	Visão voltada "para dentro" da sua "caixinha" dos seus membros;
	Conflitos de interesses e de objetivos entre as áreas se tornam fortes;

## Departamentalização por Produto

Naturalmente, neste modelo de departamentalização os departamentos são divididos por tipo de **produto ou serviço**. As organizações que funcionam com esse tipo de departamentalização são compostas, por exemplo, em "gerência de lubrificantes", "gerência de produtos industriais", etc.

Este sistema é escolhido pelas instituições quando os produtos e serviços oferecidos são muito diferentes uns dos outros e demandam uma atuação muito específica.



Quando cada produto é vendido para um público diferente, com cadeias de suprimento e de distribuição distintas, pode ser interessante uma divisão dos departamentos por tipo de produto<sup>4</sup>.

Esta divisão possibilita aos gestores focar nos fatores específicos de seus clientes e nas demandas geradas por eles, ao invés de ter de seguir uma determinação comum para todos os seus “públicos”.

O processo de gestão e de inovação fica mais fácil, pois cada departamento tem mais autonomia na escolha de suas linhas de produtos e serviços e de como devem atender aos seus clientes.

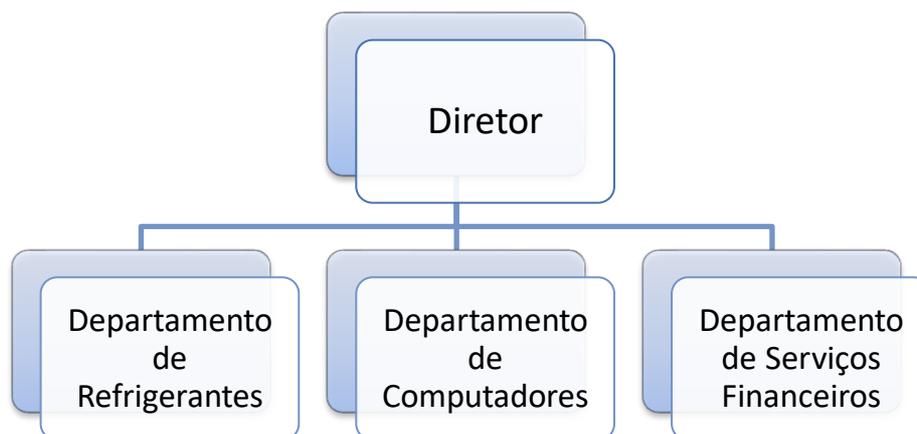


Figura 2 - Departamentalização por Produtos

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Melhora a coordenação entre os departamentos de cada divisão;	Os especialistas ficam dispersos pelos departamentos e o treinamento e o desenvolvimento deles fica em segundo plano;
Gera maior capacidade de inovação e flexibilidade;	Risco de obsolescência técnica;
Fixa responsabilidade dos departamentos por produtos/serviços ou linha de produtos/serviços;	Duplicação de recursos e de esforços;
	Não é indicada para empresas com poucos produtos;
	Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização;
	Contraindicada para ambientes estáveis

<sup>4</sup> (Sobral & Peci, 2008)

## Departamentalização por Cliente

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

Uma divisão muito comum é entre clientes pessoa física (indivíduos) e clientes pessoa jurídica (empresas). A organização pode determinar que deve existir um departamento específico para cuidar das necessidades das empresas, pois pensa que assim atenderá melhor a este público.

Desta forma, o administrador alocará recursos, pessoas e atividades mais condizentes com as necessidades e demandas de cada clientela<sup>5</sup>. Abaixo, podemos ver um exemplo prático deste modelo

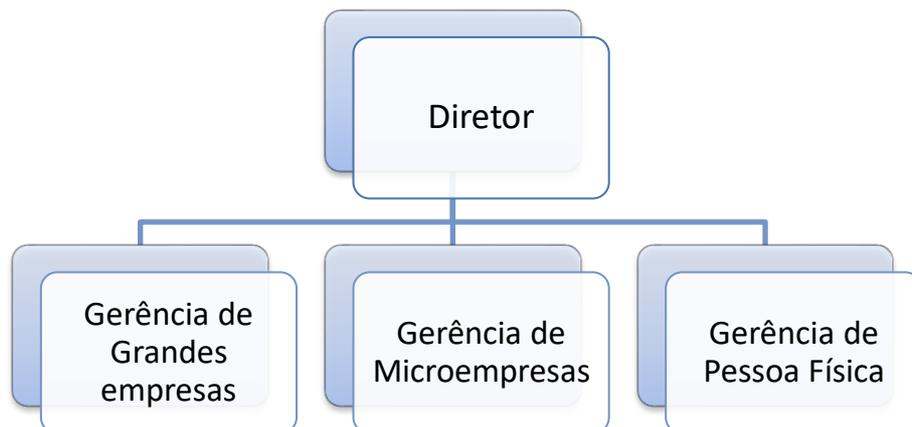


Figura 3 - Departamentalização por Clientes

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Foco no cliente cria um clima de atendimento ao cliente de maior qualidade;	Demais atividades da empresa podem se tornar secundárias e acessórias em face da preocupação com o cliente;
Gera um maior conhecimento da clientela e suas necessidades e desejos;	Pelas razões anteriores, costuma ser utilizada apenas no nível operacional da organização.
Gera uma organização mais "atenada" no meio externo – mais "extrovertida".	

## Departamentalização Geográfica

Muitas empresas estão presentes em diversos países ou estados. A gestão da empresa, nestes casos, pode ser maximizada com uma departamentalização geográfica (ou territorial).

<sup>5</sup> (Sobral & Peci, 2008)

Esta decisão normalmente é tomada quando as distâncias são muito grandes ou quando as diferenças culturais e de hábitos de consumo tornam uma gestão centralizada difícil.

Outro fator que pode indicar esta departamentalização seria uma diferença grande no acesso aos mercados consumidores, aos profissionais capacitados, bem como aos recursos e matérias-primas.

Nas organizações divididas desta forma os gestores são especializados nos hábitos e nas demandas de cada região. Como exemplo, uma instituição pode se dividir em departamentos: América do Sul, América do Norte, Europa, etc.

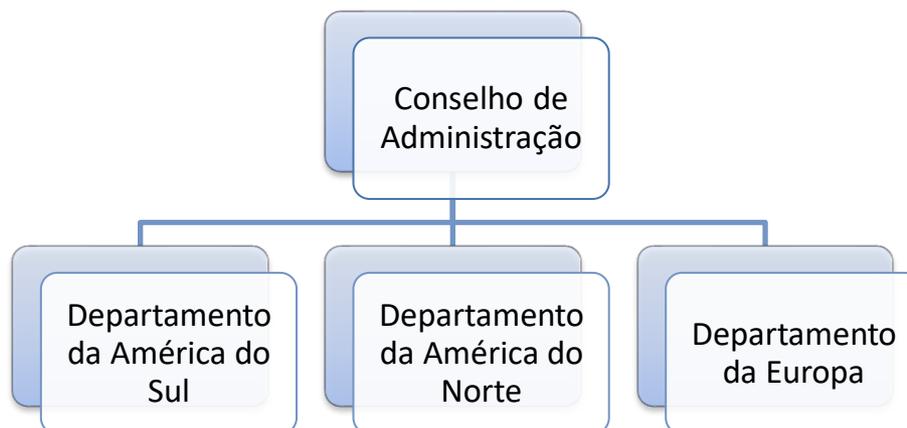


Figura 4 - Departamentalização geográfica

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Encoraja o sucesso em territórios;	A coordenação entre departamentos fica em segundo plano;
Fixa responsabilidade do desempenho por território;	Termina criando necessidades de maior investimento em recursos distribuídos por territórios;
O desenho da organização na base da estrutura pode acompanhar as variações regionais.	Aumenta o problema do controle no nível mais elevado da organização.
	Enfraquecimento da especialização, com sua dispersão.

## Departamentalização por Processo

Em organizações que escolhem este tipo, os departamentos são agrupados em torno dos seus processos-chave. Em uma empreiteira, por exemplo, teríamos os departamentos de aquisição de terrenos, de estrutura, de acabamento, etc.



Assim, a empresa dividiria suas equipes de acordo com os processos principais que são demandados pelo seu negócio. Os funcionários encarregados de cada processo estariam localizados nos setores responsáveis pelos mesmos<sup>6</sup>.

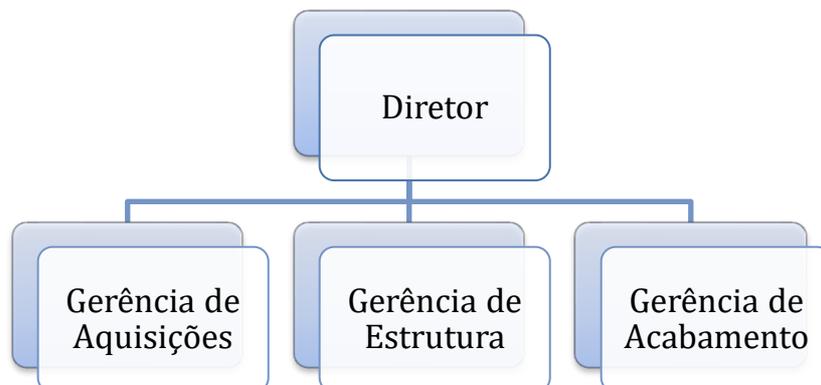


Figura 5 - Departamentalização por Processos

De acordo com Chiavenato, este tipo de departamentalização é mais utilizado nos níveis mais baixos da hierarquia, relacionados com as áreas de produção e logística. Assim, a tecnologia passa a ser o foco deste modelo<sup>7</sup>.

De acordo com muitos teóricos, a organização orientada pelo modelo de gestão por processo consegue atingir uma maior eficácia organizacional na entrega de produtos e na prestação de serviços aos seus clientes ou usuários.

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Pode extrair máximo rendimento dos equipamentos e da tecnologia – que passa a ser um ponto crítico para o sucesso;	A mudança tecnológica pode levar a elevados custos de mudança nos processos - o que pode tornar a adaptação impossível;
Áreas se tornam mais interligadas, com processos integrados e com foco nos clientes - internos e externos.	Em ambientes que necessitem de produtos com mudanças frequentes este tipo de departamentalização deixa de ser indicável.
Permite economias de escala e custos operacionais reduzidos.	

<sup>6</sup> (Rennó, 2013)

<sup>7</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

## Departamentalização por Projetos

Essa departamentalização pode ser feita em empresas que focam suas atividades em alguns projetos de grande porte e com longa duração. Como exemplos, teríamos os estaleiros navais, que chegam a levar diversos anos construindo um navio ou plataforma de petróleo.

Não deixa de ser um tipo de departamentalização temporário, pois cada projeto tem um prazo para ser finalizado. Este fato acaba gerando um temor na equipe, que não sabem como ficarão seus empregos quando o projeto for encerrado.

Já sua principal vantagem é, de acordo com Chiavenato<sup>8</sup>, *a enorme concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige pontos definidos de início e término, com datas e prazos determinados.*

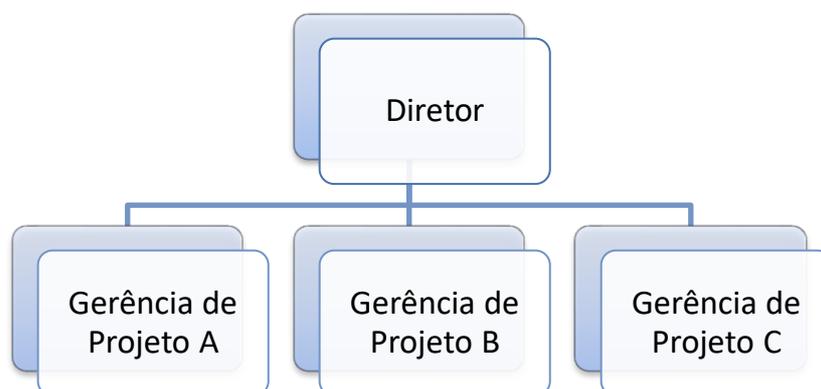


Figura 6 - Departamentalização por Projetos

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Gera esforços convergentes aos projetos;	O foco pode ficar muito operacional;
Possibilidade de desenvolvimento de produtos e soluções complexas	Temporalidade gera angústias nos colaboradores – não sabem como será o aproveitamento pós-projeto;
	Cada projeto utiliza recursos e competências nem sempre aproveitados em outros projetos.

<sup>8</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



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

#### **Comentários**

Na departamentalização por processos, a empresa fica organizada em torno de seus principais processos. O foco está na melhoria dos processos da organização para melhorar a eficiência e a eficácia da organização, reduzindo custos e aumentando a qualidade.

De acordo com Cury<sup>10</sup>, nesta configuração, a organização pode tardar a focar em seus objetivos gerais, pois pode ficar mais preocupada com o “como fazer” do que em “o que devem fazer”.

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

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

**Gabarito: errada**

**(TRF-3ºREGIÃO – ANALISTA)** Considere que determinada organização tenha optado por agrupar suas atividades concentrando em um mesmo órgão aquelas da mesma natureza ou especialidade, contemplando, por exemplo, departamento de contabilidade, de vendas e de pessoal. O critério de departamentalização adotado pela referida organização é:

- (A) o funcional.
- (B) por produtos.
- (C) por clientela.
- (D) o estrutural.
- (E) o finalístico.

#### **Comentários**

A departamentalização funcional é a mais conhecida e utilizada forma nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Neste tipo, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.

Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

<sup>9</sup> (Chiavenato, 2010)

<sup>10</sup> (Cury, 2007)



**Gabarito: letra A**

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

**Comentários**

Uma organização departamentalizada por área geográfica (ou território) tem como desvantagem exatamente este enfraquecimento da especialização. Assim, a empresa se molda às regiões e aos mercados a que atenderá.

Uma empresa assim poderia ser dividida em: departamento da região sul, da região norte, da região nordeste, etc. Portanto, um departamento de vendas da região Norte localizado em Manaus (por exemplo), estaria distante da matriz (que poderia estar no Rio ou em São Paulo).

Desta forma, estes vendedores teriam mais dificuldade em aprender e trocar informações com seus colegas de outros estados, não é mesmo?

**Gabarito: correta**



## RESUMO

### Departamentalização

É um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços

### Departamentalização Funcional

É a mais conhecida e utilizada forma nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. As pessoas são agrupadas de acordo com a semelhança das atividades, das habilidades e dos recursos disponíveis para as funções ou especialidades das empresas.

#### Vantagens:

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

#### Desvantagens:

Falta de coordenação entre os departamentos, dificuldade de adaptação às mudanças e visão voltada "para dentro" dos seus membros.

### Departamentalização por Produto

- Os departamentos são divididos por tipo de produto ou serviço. Este sistema é escolhido pelas instituições quando os produtos e serviços oferecidos são muito diferentes uns dos outros e demandam uma atuação muito específica.

#### Vantagens:

Melhora a coordenação entre os departamentos de cada divisão e gera maior capacidade de inovação e flexibilidade.

#### Desvantagens:

Os especialistas ficam dispersos pelos departamentos e o treinamento e o desenvolvimento deles fica em segundo plano.

### Departamentalização por Cliente

Neste tipo de departamentalização, o cliente é que é enfatizado.

Quando a organização detém clientes com necessidades muito específicas, este modelo pode ser escolhido. Uma divisão muito comum é entre clientes pessoa física (indivíduos) e clientes pessoa jurídica (empresas).

### Departamentalização Geográfica

A gestão da empresa, nestes casos, pode ser maximizada com uma departamentalização geográfica (ou territorial).



### **Departamentalização por Processo**

Os departamentos são agrupados em torno dos seus processos-chave.

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

### **Departamentalização por Projetos**

Essa departamentalização pode ser feita em empresas que focam suas atividades em alguns projetos de grande porte e com longa duração.

Não deixa de ser um tipo de departamentalização temporário, pois cada projeto tem um prazo para ser finalizado.



## Departamentalização x Estruturas

Antes de falarmos dos tipos de estrutura, vamos tratar de uma dúvida constante de muitas pessoas: afinal, qual é a diferença entre a departamentalização e a estrutura organizacional?

Bem, conceitualmente temos diferenças. O conceito de estrutura, do desenho estrutural, é mais abrangente que o de departamentalização, que seria um dos elementos da estrutura.

O problema é que existem autores que tratam dos conceitos como se fossem sinônimos. E mesmo as bancas as vezes trocam os conceitos. Não é incomum o enunciado trazer termos como "departamentalização matricial".

**Minha dica é: se a banca não mencionar as diferenças entre os conceitos não ligue para isso.** Considere os termos como sinônimos. Somente se preocupe com isso se a banca te der a entender que está cobrando as diferenças entre os conceitos, ou seja, se te perguntar isso.

## Determinantes da estrutura organizacional

Uma instituição não escolhe sua estrutura organizacional ao acaso. Diversos fatores são importantes para que o tipo de estrutura seja, ou não, apontado como o adequado para uma empresa ou órgão público.

De acordo com Andrade e Amboni<sup>1</sup>, os fatores como estratégia, tamanho, tecnologia, legislação, pessoas, recursos e as explicações situacionais oriundas dos ambientes interno e externo têm influência direta no delineamento da estrutura organizacional.

Ou seja, estes fatores acabam determinando qual será o tipo de estrutura a ser adotado por uma instituição. De acordo com Chiavenato<sup>2</sup>,

*"O desenho organizacional representa a definição da estrutura organizacional mais adequada ao ambiente, à estratégia, à tecnologia, às pessoas, às atividades e ao tamanho da organização".*

A tecnologia, por exemplo, está associada não somente ao tipo de maquinário utilizado pela instituição, mas também em relação ao tipo de trabalho executado (rotineiro ou inovador, por exemplo).

Instituições que utilizam tecnologias que geravam um trabalho rotineiro, por exemplo, acabam gerando estruturas mais rígidas e "burocratizadas". Já instituições com tecnologias que geram um trabalho mais inovador acabam desenvolvendo estruturas mais flexíveis e menos "estruturadas"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> (Andrade & Amboni, 2011)

<sup>2</sup> (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

<sup>3</sup> (Perrow, 1981) apud (Andrade & Amboni, 2011)



## RESUMO

### Determinantes da Estrutura Organizacional

De acordo com Andrade e Amboni, os fatores como estratégia, tamanho, tecnologia, legislação, pessoas, recursos e as explicações situacionais oriundas dos ambientes interno e externo têm influência direta no delineamento da estrutura organizacional.



## Desenho Estrutural das Organizações - Estruturas Organizacionais Tradicionais e Contemporâneas

Agora iremos ver os tipos de estruturas organizacionais. As estruturas descrevem os grupos de indivíduos de acordo com sua posição na instituição, as linhas de comunicação e as cadeias de comando, e as diversas ligações entre chefes e subordinados, em vista de melhor coordenar as atividades.

De acordo com Schermerhorn<sup>1</sup>, o desenho estrutural é o resultado de várias decisões a respeito dos aspectos de autoridade, da comunicação interna e da departamentalização na organização.

Este tema é muito cobrado em provas. Vamos ver abaixo os diversos tipos de estrutura organizacional e mostrar quais são os tópicos que vocês devem levar para a prova, ok?

### Estrutura Linear

Este tipo de estrutura é baseado nas organizações militares antigas e apresenta como característica principal a unidade de comando. Ou seja, nesta estrutura a autoridade estaria localizada em torno de um chefe.

De acordo com Rocha<sup>2</sup>,

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

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

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

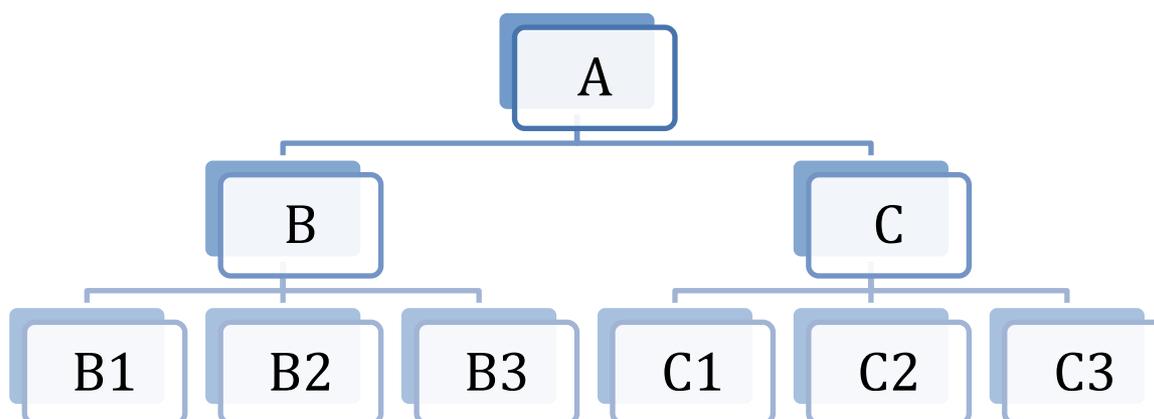


Figura 1 - Estrutura Linear

<sup>1</sup> (Schermerhorn Jr., 2008)

<sup>2</sup> (Rocha, 1987)

## Estrutura Funcional

A estrutura funcional é o tipo de estrutura que mais é utilizada na atualidade. Esta estrutura é baseada no conceito de especialização.

Sua aplicabilidade é muito intuitiva, pois é dividida de acordo com as tarefas e funções organizacionais, como finanças, marketing, recursos humanos, etc<sup>3</sup>.

Nesta estrutura, cada setor pode contribuir com seus conhecimentos para que os setores de execução possam atingir seus objetivos. Isto pode parecer complicado, mas cada chefe funcional só transmite ordens relacionadas com sua especialidade. Abaixo, podemos ver um exemplo prático:

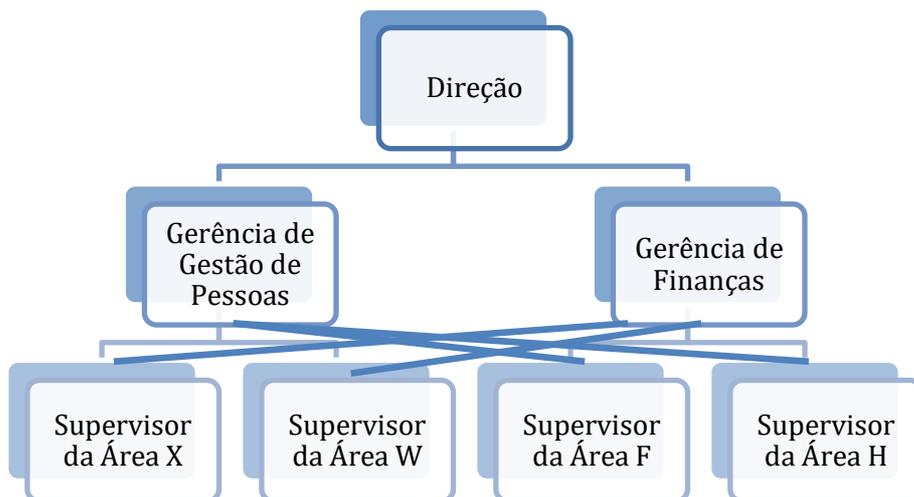


Figura 2 - Estrutura Funcional

Entre as principais vantagens e desvantagens desta estrutura estão:

Vantagens e Desvantagens da Estrutura Funcional	
Vantagens	Desvantagens
Permite economias de escala e torna mais eficiente o uso de recursos.	Estimula uma visão limitada dos objetivos organizacionais, muito focalizada nos objetivos de cada área funcional.
Cria condições para centralizar o processo de tomada de decisões.	Dificulta a coordenação e a comunicação entre departamentos funcionais
Facilita a direção unificada e o controle da organização aos administradores de topo.	Diminui a velocidade de resposta às mudanças externas em virtude da centralização da tomada de decisão.
Possibilita o aperfeiçoamento de funcionários e administradores em suas funções.	Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo.
Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais.	Dificulta a apuração com precisão dos responsáveis por um problema ou situação.

Fonte: Sobral, F.; Alketa, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Ed. Pearson Prentice Hall, 1ª Ed. 2008.

Figura 3 - Estrutura Funcional. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

<sup>3</sup> (Robbins & Coulter, 1998)



A maioria das empresas inicia seu funcionamento com uma estrutura funcional. Ela é considerada adequada, portanto, para ambientes mais simples e estáveis.

## Estrutura Divisional

A estrutura funcional não é fácil de ser gerenciada quando a organização fica muito grande, com presença em diversos mercados e países distintos.

Na estrutura divisional, a empresa desmembra sua estrutura em divisões, agregando os recursos e pessoas de acordo com os produtos, clientes e/ou mercados que são considerados importantes.

A vantagem deste modelo é que cada divisão funciona de maneira quase autônoma, independente, facilitando sua gestão. Cada divisão passa a ter seus próprios setores de pessoal, de marketing, e logística.

Com isso, estas divisões podem escolher estratégias distintas para atingir seus objetivos. Naturalmente, estas divisões não ficam "totalmente livres" do controle da cúpula da empresa, mas encontram muita mais flexibilidade para gerir seus negócios.

Um exemplo deste tipo de estrutura seria o caso da Honda Motors. Esta empresa tem uma divisão de automóveis e outra divisão de motocicletas.

Cada uma opera com distribuidores diferentes e tem uma maneira de alcançar seu público (cada uma tem sua própria rede de vendas), com estratégias de marketing diferentes, dentre outros aspectos.

Mas a corporação como um todo não deixa de ter um planejamento central, com um controle de resultados destas divisões e uma visão de futuro comum.

Assim sendo, o modelo desse tipo de estrutura é o de concessão de maior autonomia às divisões, mas com um planejamento, coordenação e controle centralizados na cúpula.

Cada gestor divisional deverá entregar os resultados esperados e será avaliado pela cúpula. Apesar disso, as atividades de apoio (como finanças e recursos humanos) continuam operando na matriz<sup>4</sup>.

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

---

<sup>4</sup> (Daft, 2005)



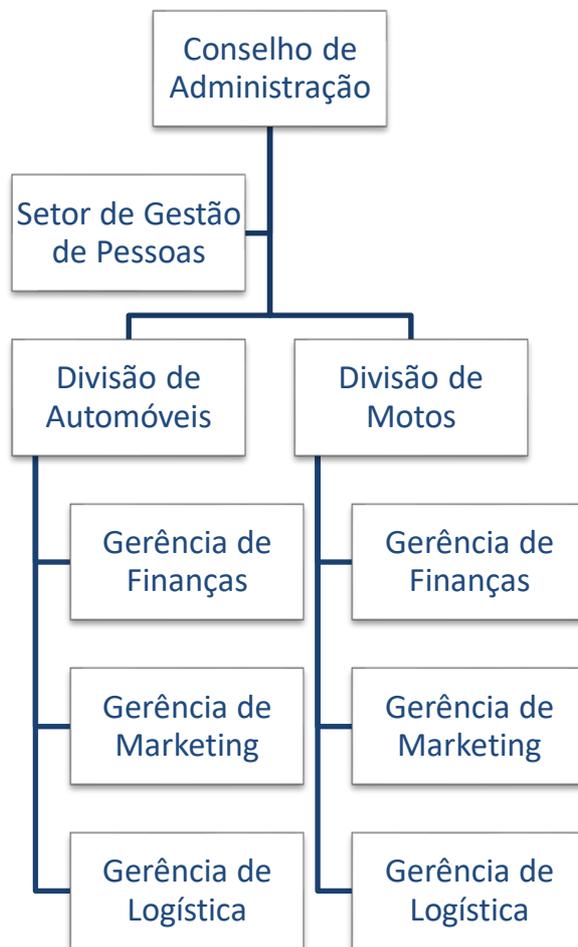


Figura 4 - Estrutura Divisional

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

Vantagens e Desvantagens da Estrutura Divisional	
Vantagens	Desvantagens
Possibilita melhor distribuição de riscos para a organização como um todo, uma vez que cada administrador da divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente.	Pode fazer com que os interesses da divisão se sobreponham aos interesses gerais da organização, tornando difícil a coordenação entre as divisões.
Proporciona maior adaptabilidade e capacidade de resposta por causa da relativa descentralização da tomada de decisão para as divisões.	Multiplica os recursos, já que as funções se apresentam de forma redundante na organização, resultando em perda de eficiência.
Permite manter alto nível de desempenho, com sua ênfase no resultado (produto, cliente ou território).	Não reduz a tendência à burocratização no âmbito das divisões.
Facilita a avaliação e o controle do desempenho de cada divisão.	Pode estimular a concorrência entre divisões por recursos da organização.
Possibilita maior proximidade com o cliente e maior conhecimento de suas necessidades.	Menor competência técnica, visto que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores.

Fonte: Sobral, F.; Alketa, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Ed. Pearson Prentice Hall, 1º Ed. 2008.

Figura 5 - Estrutura Divisional. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)



## Estrutura Matricial

A estrutura é uma “celebridade” em concursos! Como diz um professor famoso, “não cai, despenca em provas”! Estas questões, entretanto, não são complexas e vamos ver quais são os pontos pedidos, ok?

Estas estruturas são um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

As empresas que atuam com esta estrutura buscam associar as vantagens das duas estruturas, juntando os especialistas funcionais nos projetos mais estratégicos, sempre que necessário.

Ela é chamada de matricial porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

Neste tipo de estrutura, os profissionais estão associados geralmente a um departamento funcional (Marketing, Finanças, Tecnologia, etc.) e são alocados a alguns projetos, sempre que este projeto necessite de alguém com seu perfil.

Com isso, você pode estar trabalhando diretamente com seu gerente financeiro, por exemplo, mas também responder ao gerente de um projeto de lançamento de um produto.

Terá de cumprir tarefas associadas tanto com seu departamento (processos que já estão em vigor), bem como colaborar com sua especialidade para que o projeto tenha sucesso.

Abaixo, podemos ver um exemplo de estrutura matricial. Vejam que cada funcionário “responde” para dois “chefes”.

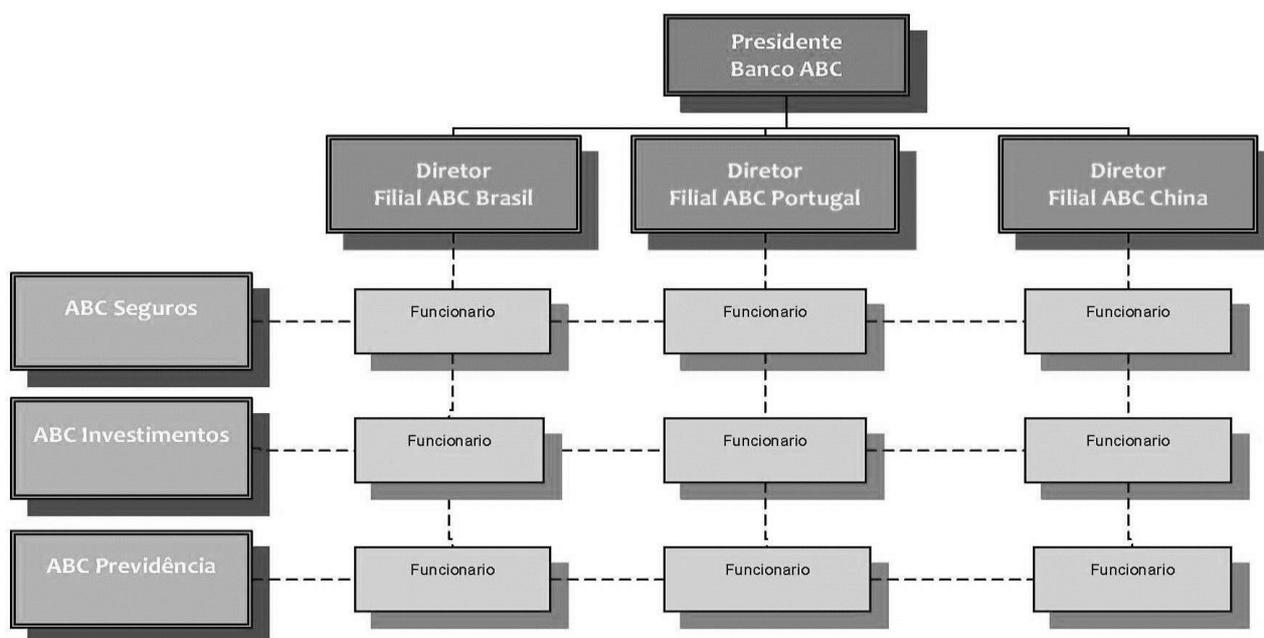
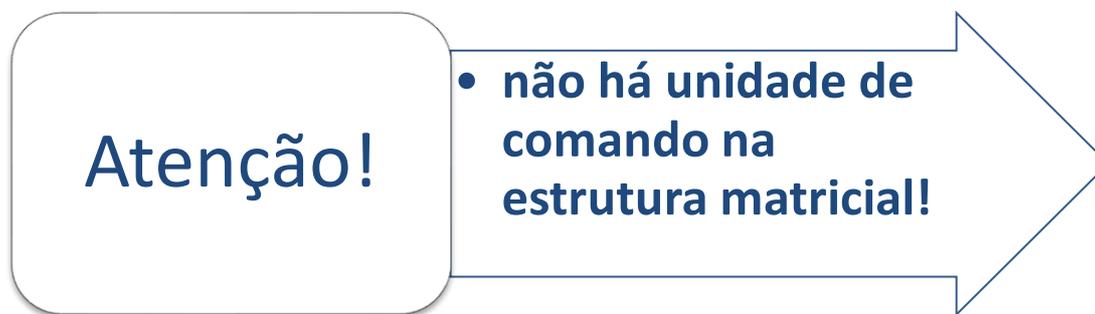


Figura 6 - Estrutura matricial. Fonte: (Rennó, 2013)

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



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

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

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

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

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>•Potencializa as vantagens decorrentes da estrutura funcional e da estrutura divisional.</li><li>•Pode reduzir a multiplicação e a dispersão de recursos e, com isso, melhorar a eficiência.</li><li>•Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização ao ambiente mutável.</li><li>•Facilita a cooperação interdisciplinar entre departamentos.</li><li>•Promove o conflito construtivo entre os membros da organização.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Dificulta a coordenação em razão da autoridade dual, o que pode causar frustração e confusão.</li><li>•Trata-se de uma forma estrutural complexa, com potenciais focos de conflito e desequilíbrios de poder entre os dois lados da matriz.</li><li>•Perda excessiva de tempo em reuniões para discutir problemas e solucionar conflitos.</li><li>•Muita dificuldade para apurar responsáveis por problemas.</li><li>•Exige um conjunto de competências de relacionamento interpessoal e maturidade dos gestores.</li></ul>

Figura 7 - estrutura matricial. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)



**(MPS - ADMINISTRADOR)** A estrutura matricial de uma organização, solução para coordenar recursos multidisciplinares designados para determinado projeto, compromete os princípios básicos da unidade de comando e da equivalência entre responsabilidade e autoridade.

**Comentários:**

Beleza! Na estrutura matricial não existe a unidade de comando. Podemos responder para dois chefes (ou até mais) ao mesmo tempo! É o que chamamos de autoridade dual.

**Gabarito: correta**

## Estrutura em Rede

O mundo mudou muito neste último século. No início do século XX, as tecnologias da informação e da comunicação estavam em seus primórdios (ou ainda não existiam). Desde a invenção do Rádio até a introdução do telefone celular, muitas mudanças alteraram o modo como vivemos e fazemos negócios.

Assim, hoje temos acesso a um mundo de dados e informações que nem eram sonhados por nossos avós. Se eles recebiam notícias com um atraso de dias (os acontecimentos da primeira grande guerra levavam dias para “chegarem” ao leitor comum no Brasil), atualmente temos informações em “tempo real” de qualquer fato importante.

Este cenário trouxe desafios importantes para as empresas e para os governos. A escala dos problemas aumentou e os contextos estão em constante mutação. O ciclo de vida de um produto, por exemplo, é muito menor hoje em dia do que ocorria antes.

Para enfrentar esta realidade, as organizações perceberam que necessitavam de ajuda, de parcerias. A antiga ideia de uma organização que “fazia de tudo” (ou verticalizada) ficou para trás. Como ninguém é “bom em tudo”, devemos nos aliar a diferentes parceiros, dependendo da necessidade do momento.

Esta é a ideia central das redes organizacionais. Estas surgiram como uma necessidade de que as organizações fossem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças no ambiente. Desta maneira, se uma empresa necessita de um novo “design” para seu novo produto, contrata um escritório de design. O mesmo ocorre quando esta empresa necessita de distribuir seu produto em um novo mercado – contrata uma empresa especializada em distribuição.

Assim sendo, a empresa pode “focar” no que melhor sabe fazer e “mudar de rumo” sempre que for necessário. De acordo com este pensamento, surgiram as “organizações em rede” ou as “redes organizacionais”.

Como as pessoas demandam cada vez mais produtos e serviços “customizados”, esta tendência tem se acelerado. Mais estratégico do que ter capacidades “internas” (e mais estáveis, claro) é ter parceiros dentro de uma rede de atuação que deem este Know-how ou competências que possam ser “adquiridas” sempre que necessário.

Um conceito interessante que devemos entender quando pensamos em estruturas em rede é o da interdependência. Nestas redes, ninguém pode, ou consegue, alcançar seu objetivo sozinho. Cada “nó” da rede é fundamental para que os objetivos comuns sejam atingidos.

Para que as redes possam “funcionar”, a infraestrutura proporcionada pelas novas tecnologias de informação foi crucial. Se antes a coordenação de organizações localizadas de modo distante seria muito difícil, hoje a TI facilitou o processo.



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

A flexibilidade ocorre porque a organização passa a contratar qualquer serviço ou produto que precisar diretamente no mercado. Se em um segundo momento estes produtos e serviços não forem mais demandados, poderá cancelar o contrato e trocar de fornecedor, sem precisar demitir funcionários, vender maquinários, dentre outros custos e problemas.

Com isso, a empresa ganha uma agilidade grande e poderá se adaptar às mudanças que venham a ocorrer muito mais facilmente, aproveitando melhor as oportunidades que apareçam.

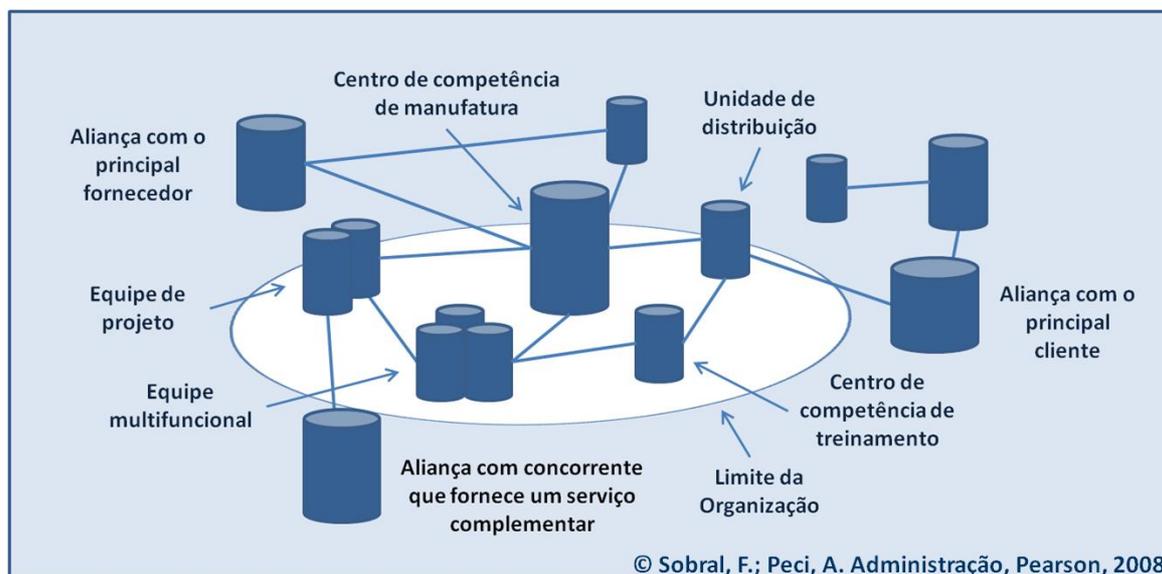


Figura 8 - Estrutura em rede. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Além disso, não são necessários muitos níveis hierárquicos para que ela funcione, com uma redução nos custos de supervisão. O resultado é uma estrutura mais achatada.

Entretanto, o controle fica mais difícil, pois a execução de muitos processos não mais ocorre “dentro dos muros” da empresa. Pense em uma empresa como a Adidas tendo uma empresa chinesa costurando seus tênis. Ficará muito mais complicado ter certeza de que alguma lei não estará sendo descumprida, não é mesmo?

As principais vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura estão descritos abaixo:

Vantagens e Desvantagens da Estrutura em Rede	
Vantagens	Desvantagens
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização a um ambiente muito complexo e volátil.	Dificuldade para apurar responsáveis por alguma situação ou problema.
Potencializa a rapidez de resposta às demandas ambientais.	Inexistência de um sistema de controle ativo por causa da dispersão de unidades, tornando a organização dependente de contratos, coordenação, negociações e conexões eletrônicas.
Estimula o desenvolvimento de competitividade à escala global.	Possibilidade de perda de uma parte importante da estrutura (por exemplo, falência de um parceiro), com impactos imprevisíveis na organização.
Promove um ambiente desafiador e motivador para se trabalhar.	Dificuldade de desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, o que diminui a lealdade dos membros à organização (podem ser substituídos por uma parceria a qualquer tempo).
Reduz os gastos gerais em virtude da baixa necessidade de supervisão e da conseqüente diminuição do número de níveis hierárquicos e administradores.	

Fonte: Sobral, F.; Alketa, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Ed. Pearson Prentice Hall, 1ª Ed. 2008.

Figura 9 - Vantagens e desvantagens da estrutura em rede. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

## Organização Virtual e Sem Fronteiras

A chamada “**organização virtual**” é um tipo de estrutura em rede em que a instituição utiliza as novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para interligar seus diversos membros e colaboradores, sem que exista, necessariamente, uma estrutura física para reunir estas pessoas.

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

Estes colaboradores podem, ou não, ser funcionários da instituição. O mais comum é que sejam apenas contratados para fazer algum serviço ou tarefa específica. Estes colaboradores podem até mesmo ser outras empresas ou instituições que estão operando em parceria com a instituição, o que chamamos de “terceirização”.

Uma estrutura virtual busca ter um grupo pequeno de gestores administrando um número grande de colaboradores espalhados pelo país (ou até pelo mundo todo), através de contratos e parcerias, com a ajuda das novas tecnologias de informação.

Já a “**organização sem fronteiras**” também é um tipo de organização em rede, semelhante à organização virtual. Este tipo de organização busca eliminar a cadeia de comando, com uma amplitude de controle maior e coordenar o trabalho através de diversos grupos e equipes de pessoas que trabalham de forma autônoma, empoderadas.

Naturalmente, as tecnologias de informação também são importantes para que esse tipo de organização exista, pois possibilitam a comunicação e a cooperação de equipes de pessoas de modo muito mais fácil.





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

**Comentários:**

Negativo. Nestas estruturas, as empresas buscam parcerias entre diversos fornecedores para atender às exigências dos clientes. Como podem ver, a banca está dizendo exatamente o contrário. Não existiria, assim, uma “individualidade” das organizações, mas sim redes de parcerias entre elas.

**Gabarito: errada**



## RESUMO

### Desenho Estrutural das Organizações - Estruturas Organizacionais Tradicionais e Contemporâneas

De acordo com Schermerhorn, o desenho estrutural é o resultado de várias decisões a respeito dos aspectos de autoridade, da comunicação interna e da departamentalização na organização.

#### Estrutura Linear

É baseado nas organizações militares antigas e apresenta como característica principal a unidade de comando. Ou seja, nesta estrutura a autoridade estaria localizada em torno de um chefe.

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

#### Estrutura Funcional

É o tipo de estrutura que mais é utilizada na atualidade. É baseada no conceito de especialização.

Sua aplicabilidade é muito intuitiva, pois é dividida de acordo com as tarefas e funções organizacionais, como finanças, marketing, recursos humanos, etc.

#### Estrutura Divisional

A empresa desmembra sua estrutura em divisões, agregando os recursos e pessoas de acordo com os produtos, clientes e/ou mercados que são considerados importantes.

#### Estrutura Matricial

São um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

Ela é chamada de matricial porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

Neste tipo de estrutura, os profissionais estão associados geralmente a um departamento funcional (Marketing, Finanças, Tecnologia, etc.) e são alocados a alguns projetos, sempre que este projeto necessite de alguém com seu perfil.



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

### Estrutura em Rede

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

A flexibilidade ocorre porque a organização passa a contratar qualquer serviço ou produto que precisar diretamente no mercado. Se em um segundo momento estes produtos e serviços não forem mais demandados, poderá cancelar o contrato e trocar de fornecedor, sem precisar demitir funcionários, vender maquinários, dentre outros custos e problemas.

### Organização Virtual e Sem Fronteiras

- **Organização virtual:** costuma envolver pessoas que estão distantes umas das outras e que colaboram através de ferramentas eletrônicas, como a videoconferência, o correio eletrônico (e-mail), dentre diversas outras existentes atualmente. Estes colaboradores podem, ou não, ser funcionários da instituição.
- **Organização sem fronteiras:** também é um tipo de organização em rede, semelhante à organização virtual. Este tipo de organização busca eliminar a cadeia de comando, com uma amplitude de controle maior e coordenar o trabalho através de diversos grupos e equipes de pessoas que trabalham de forma autônoma, empoderadas.

## BIBLIOGRAFIA

- Andrade, R., & Amboni, N. (2011). Fundamentos de administração para cursos de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). Administração nos novos tempos (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). Introdução à teoria geral da administração (8º ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações (3º ed.). Barueri: Manole.
- Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.
- Morgan, G. (1997). Images of organization (2º Ed. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Oliveira, D. (2011). Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial (20º ed.). São Paulo: Atlas.
- Rennó, R. (2013). Administração Geral para Concursos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). Administração (5º ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Rocha, L. (1987). Organização e métodos: uma abordagem prática (6º ed.). São Paulo: Atlas.

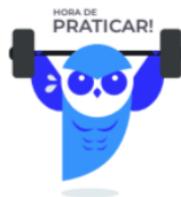


Schmerhorn Jr., J. R. (2008). Management (9º ed.). Hoboken: Wiley & Sons.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall.



## QUESTÕES COMENTADAS



1. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM - 2023)

A departamentalização por serviço é caracterizada por dificuldades de execução da atividade fim e pela falta de cooperação interdepartamental, o que representa uma desvantagem desse tipo de departamentalização.

### Comentários

A frase está errada. Essa departamentalização facilita a coordenação interdepartamental, uma vez que seu foco básico é o produto ou serviço.

Essa departamentalização também é conhecida por incrementar a inovação e a criatividade, por melhorias na qualidade e por permitir maior flexibilidade.

Gabarito: Errado

2. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM - 2023)

A departamentalização constitui a base para o agrupamento das tarefas.

### Comentários

A departamentalização é, de fato, a base para o agrupamento de tarefas dentro de uma organização. Agrupar tarefas similares ou relacionadas sob um mesmo departamento facilita a coordenação e o gerenciamento dessas tarefas. Por exemplo, todas as atividades relacionadas a finanças podem ser agrupadas sob um departamento financeiro.

Gabarito: Certo

3. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM - 2023)

Nos sistemas mecânicos de organização, há ênfase nos relacionamentos entre equipes e dentro delas, ao passo que, nos sistemas orgânicos, há foco no individual e nos cargos da organização.

### Comentários



Esta questão aborda a comparação entre sistemas mecânicos e orgânicos de organização, especialmente em termos de ênfase nos relacionamentos entre e dentro das equipes, e o foco no individual e nos cargos. Vamos analisar a veracidade e a precisão desta afirmação:

**Sistemas Mecânicos de Organização:** Em sistemas mecânicos, também conhecidos como burocráticos, a estrutura é tipicamente rígida e hierárquica. Esses sistemas são caracterizados por uma clara divisão de trabalho, hierarquia de autoridade bem definida, e regras e procedimentos padronizados. A afirmação sugere que há ênfase nos relacionamentos entre equipes e dentro delas nesses sistemas, o que é, na realidade, um pouco contrário à natureza desses sistemas. Sistemas mecânicos tendem a se concentrar mais em regras e procedimentos do que nas dinâmicas de equipe.

**Sistemas Orgânicos de Organização:** Sistemas orgânicos são mais flexíveis e adaptáveis, com menos hierarquia e mais ênfase na colaboração e na comunicação. Em tais sistemas, espera-se uma maior interação e trabalho em equipe, com foco na solução de problemas e na inovação. A afirmação de que esses sistemas têm foco no individual e nos cargos parece imprecisa. Na verdade, sistemas orgânicos tendem a dar menos ênfase aos cargos específicos e mais ao papel que cada indivíduo desempenha na equipe e na organização como um todo.

Portanto, a afirmação apresentada na questão está invertida. Nos sistemas mecânicos, a ênfase recai mais sobre a estrutura, os cargos e a conformidade com os procedimentos, enquanto nos sistemas orgânicos, há uma maior ênfase nas dinâmicas de equipe, na flexibilidade, na colaboração e na comunicação.

O relacionamento entre equipes e dentro delas é mais proeminente em sistemas orgânicos, onde a adaptabilidade e a resposta às mudanças são valorizadas.

**Gabarito: Errado**

#### 4. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2022)

Em organizações centralizadas, a tomada de decisão concentra-se no topo da estrutura organizacional.

**Comentários**

A centralização e a descentralização (seu efeito contrário) são conceitos relacionados com o poder de tomada de decisão. Se em uma organização o chefe toma quase todas as decisões, ela é centralizada.

Já a descentralização acontece quando a autoridade para tomar decisões está espalhada por toda a organização.

**Gabarito: Certo**

#### 5. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2022)

Ao se definir a estrutura organizacional, deve-se estabelecer os critérios de departamentalização que definem em quais departamentos as pessoas e os recursos serão alocados.



## Comentários

Dentre os elementos de uma estrutura organizacional, a departamentalização é um dos mais importantes. Um departamento é um “pedaço” da organização. É um setor que está focado em um aspecto de seu funcionamento. O departamento é uma unidade de trabalho que concentra um conjunto de tarefas.

Desta maneira, a departamentalização é um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços.

Quando uma empresa cria um departamento ela está buscando auxiliar no trabalho de gerenciar as atividades. Isto ocorre porque a separação em “temas” pode facilitar o aproveitamento das pessoas e dos recursos disponíveis.

Gabarito: Certo

### 6. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2022)

O planejamento estratégico é a ferramenta organizacional pela qual é possível identificar o sentido da autoridade na cadeia de comando.

## Comentários

O planejamento estratégico não é uma ferramenta para identificar o sentido da autoridade na cadeia de comando. A ferramenta seria o organograma, que é a forma gráfica de descrever uma estrutura organizacional. Através dessa ferramenta, podemos visualizar os cargos da instituição, as suas unidades, a hierarquia e as relações de comunicação entre os setores.

Abaixo, podemos ver um exemplo simplificado de um organograma:

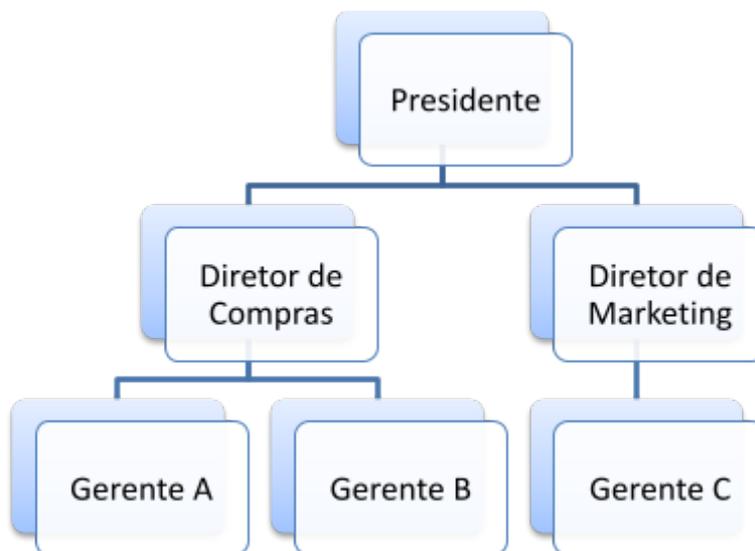


Figura 1 - Organograma

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

Gabarito: Errado



7. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2022)

Na departamentalização funcional, a posição geográfica da organização é adotada como critério para definir seus departamentos.

Comentários

Na departamentalização funcional o critério é a especialidade. Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

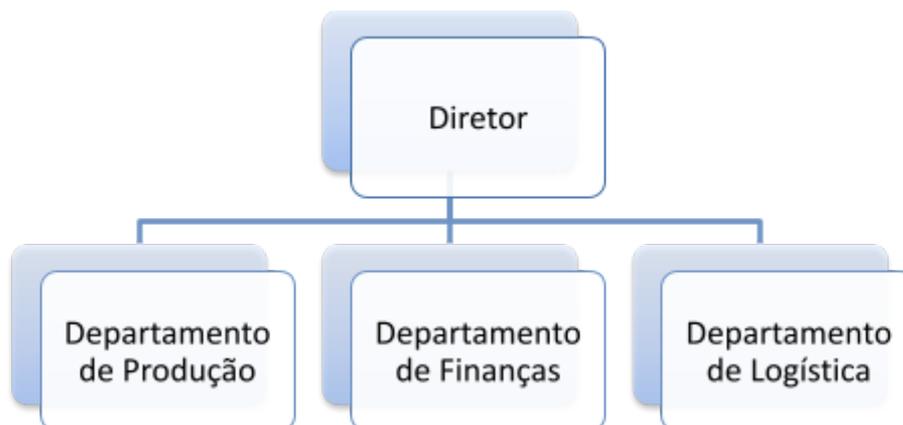


Figura 2 - Departamentalização Funcional

A departamentalização que leva em conta a posição geográfica é a departamentalização geográfica ou territorial.

Gabarito: Errado

8. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2022)

Em uma estrutura organizacional verticalizada, espera-se encontrar mais níveis hierárquicos do que em uma estrutura horizontalizada.

Comentários

A frase está certa. Em uma estrutura verticalizada, temos um organograma que parece uma pirâmide bem pontiaguda, alta, com vários níveis hierárquicos. Já uma estrutura horizontalizada, temos uma pirâmide achatada, com uma base grande e poucos níveis hierárquicos.

Gabarito: Certo

9. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

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

(A) diferenciação.

- (B) formalização.
- (C) integração.
- (D) centralização.
- (E) descentralização.

### Comentários

O arranjo organizacional que resulta em decisões mais rápidas é a descentralização. A descentralização acontece quando a autoridade para tomar decisões está espalhada por toda a organização. Quando, por exemplo, os atendentes do balcão podem decidir como melhor resolver uma reclamação de um cliente, ocorre uma descentralização.

Naturalmente, nas organizações mais centralizadas a tomada de decisões é mais lenta. Os chefes acabam ficando sobrecarregados com cada detalhe e muitos assuntos acabam sendo postergados simplesmente porque o chefe ainda não teve tempo de analisar a questão e tomar sua decisão.

Entretanto, o controle é mais próximo, pois só o superior tem o poder de decidir sobre os temas mais importantes para a organização. Este chefe teria também uma visão global dos assuntos e teria como tomar decisões mais alinhadas com a estratégia da instituição.

Ao mesmo tempo, a descentralização também apresenta vantagens e desvantagens. Com a tomada de decisões "espalhada" pelos níveis hierárquicos mais baixos, as pessoas em contato diretamente com o cliente ou com o assunto a ser decidido tem autonomia para decidir.

Isto acelera o processo decisório e dá agilidade para as áreas responsáveis. Além disso, possibilita que cada membro envolvido possa fornecer ideias que não tenham ainda sido analisadas ou propostas aos diretores da cúpula.

Entretanto, a descentralização pode acarretar decisões e políticas muito diferentes nas diversas áreas da instituição. Como cada área pode tomar suas decisões, podemos ter situações iguais tendo tratamentos muito diferentes pelos diversos setores.

Gabarito: letra E

### 10.(CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

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

- (A) departamentalização por processo.
- (B) departamentalização por clientela.
- (C) departamentalização funcional.
- (D) departamentalização de base territorial.
- (E) departamentalização por produto.

### Comentários

A questão trata da departamentalização funcional. Nela, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.



Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

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

A departamentalização funcional não é a mais adequada para instituições que operam em ambientes dinâmicos e instáveis. Outro problema é a maior dificuldade na coordenação dos diversos profissionais especialistas de cada área, que tendem a não "conversar" uns com os outros nesse tipo de departamentalização.

Gabarito: letra C

#### 11. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

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

- (A) distribuição dos processos de trabalho em departamentos.
- (B) definição da visão de futuro da instituição e dos valores a serem cumpridos pelos empregados.
- (C) criação de sistemas de monitoramento dos prazos e da qualidade dos serviços prestados.
- (D) realização de reuniões para orientação sobre a execução de atividades na busca de engajamento e alcance de resultados.
- (E) avaliação das metas alcançadas em cada departamento da organização.

#### Comentários

A questão trata do processo de organização. A estrutura organizacional é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Seria, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Uma estrutura organizacional, entretanto, não se limita aos diversos departamentos e setores da instituição, mas também aos seus empregados e as diversas relações entre os chefes e subordinados<sup>1</sup>.

O propósito principal da estrutura organizacional é o controle, ou seja, estabelecer uma relação de atribuições e autoridade para controlar a maneira como as pessoas coordenam suas ações para alcançarem objetivos.

Ao organizar, estamos alocando pessoas e recursos diversos para que possamos alcançar os objetivos da empresa. Um gestor deve definir qual funcionário fará cada tarefa, quem será o chefe e como as diversas áreas da empresa devem se coordenar e trabalhar de forma harmônica.

Assim sendo, o processo de organização envolve a divisão das tarefas dentro de uma empresa (especialização) e a coordenação dos esforços dos seus membros.

---

<sup>1</sup> (Rocha, 1987)



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

Gabarito: letra A

## 12.(CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

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

Comentários

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

Gabarito: Errada

## 13.(CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

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

Comentários

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

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

Gabarito: Certo

## 14.(CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

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

Comentários

Perfeito. A centralização e a descentralização (seu efeito contrário) são conceitos relacionados com o poder de tomada de decisão. Se em uma organização o chefe toma quase todas as decisões, ela é centralizada.

Já a descentralização acontece quando a autoridade para tomar decisões está espalhada por toda a organização. Deste modo, o gabarito é questão certa.

Gabarito: Certo



### 15.(CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

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

#### Comentários

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

Gabarito: Errada

### 16.(CESPE – PGE-PE - ASSISTENTE – 2019)

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

#### Comentários

Perfeito. A departamentalização geográfica é escolhida quando as distâncias são muito grandes ou quando as diferenças culturais e de hábitos de consumo tornam uma gestão centralizada difícil.

Outro fator que pode indicar esta departamentalização seria uma diferença grande no acesso aos mercados consumidores, aos profissionais capacitados, bem como aos recursos e matérias-primas.

Nas organizações divididas desta forma os gestores são especializados nos hábitos e nas demandas de cada região.

Gabarito: Certo

### 17.(CESPE – ABIN - OFICIAL – 2018)

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

#### Comentários

De acordo com muitos teóricos, a departamentalização por processos consegue atingir uma maior eficácia organizacional na entrega de produtos e na prestação de serviços aos seus clientes ou usuários.

Como vantagens e desvantagens deste tipo de departamentalização, temos:

Vantagens	Desvantagens
Pode extrair máximo rendimento dos equipamentos e da tecnologia – que passa a ser um ponto crítico para o sucesso;	A mudança tecnológica pode levar a elevados custos de mudança nos processos - o que pode tornar a adaptação impossível;



Áreas se tornam mais interligadas, com processos integrados e com foco nos clientes - internos e externos.	Em ambientes que necessitem de produtos com mudanças frequentes este tipo de departamentalização deixa de ser indicável.
Permite economias de escala e custos operacionais reduzidos.	

Gabarito: Correta

#### 18.(CESPE – ABIN - OFICIAL – 2018)

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

##### Comentários

A questão está incorreta. Em organizações descentralizadas existe maior duplicidade de esforços (e não uma redução). Com a tomada de decisões “espalhada” pelos níveis hierárquicos mais baixos, as pessoas em contato diretamente com o cliente ou com o assunto a ser decidido tem autonomia para decidir.

Isto acelera o processo decisório e dá agilidade para as áreas responsáveis. Além disso, possibilita que cada membro envolvido possa fornecer ideias que não tenham ainda sido analisadas ou propostas aos diretores da cúpula.

Entretanto, a descentralização pode acarretar em decisões e políticas muito diferentes nas diversas áreas da instituição.

Gabarito: errada

#### 19.(CESPE – TCE-PB - ANALISTA – 2018)

Entre as características das organizações formais modernas destacam-se a

- (A) resistência às mudanças, o individualismo e a relação de antagonismo.
- (B) flexibilidade nas atribuições e responsabilidades, o racionalismo e a amplitude administrativa.
- (C) relação de coesão, a especialização e a colaboração espontânea.
- (D) divisão do trabalho, a especialização e as regras implícitas.
- (E) hierarquia, o racionalismo e a especialização.

##### Comentários

De acordo com Maximiano, as principais características de uma organização formal moderna são<sup>2</sup>:

- ✓ Divisão do Trabalho (departamentos, divisões, seções, setores etc.);

<sup>2</sup> (Maximiano, 1995)



- ✓ Especialização (cargos, de diretores, de gerentes, se supervisores, de funcionários, de operários etc.);
- ✓ Hierarquia;
- ✓ Distribuição da autoridade e da responsabilidade;
- ✓ Racionalismo.

Gabarito: letra E

## 20.(CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

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

### Comentários

Perfeito. Um departamento é um “pedaço” da organização. É um setor que está focado em um aspecto de seu funcionamento. O departamento é uma unidade de trabalho que concentra um conjunto de tarefas.

Desta maneira, a departamentalização é um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços<sup>3</sup>.

De acordo com Oliveira<sup>4</sup>,

- *“Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais”*

Chiavenato chama o processo de dividirmos a organização em departamentos de especialização horizontal<sup>5</sup>. Para ele, a especialização horizontal ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si.

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

Gabarito: Correta

## 21.(CESPE - EMAP - ANALISTA - 2018)

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

### Comentários

A questão trata da classificação de modelos organizacionais se originou do trabalho de Morgan<sup>6</sup>. De acordo com o autor, os modelos são classificados como mecanicistas e orgânicos.

---

<sup>3</sup> (Daft, 2005)

<sup>4</sup> (Oliveira, 2011)

<sup>5</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>6</sup> (Morgan 1997)



O modelo mecanicista é facilmente identificável nas atuais burocracias. Quando pensamos nestas organizações, imaginamos uma estrutura que funciona de forma ordenada, com relações claramente definidas entre as partes.

De acordo com ele, nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento. Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle “pesado” sobre seus integrantes.

Este modelo foi dominante na época da industrialização, pois as novas indústrias da época necessitavam de um processo produtivo estável e facilmente controlável.

Entretanto, o mundo começou a entrar em um período de mudanças aceleradas. Novas tecnologias entram em nossas vidas de forma cada vez mais rápida e os costumes das pessoas também têm se alterado bastante.

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

De acordo com Morgan<sup>7</sup>, os primeiros avanços para o modelo orgânico vieram dos estudos ligados aos funcionários e sua importância dentro da organização. Com a noção de que os empregados eram pessoas complexas e que necessitavam mais do que pagamento para se sentir motivadas, os olhos de muitos teóricos começaram a se abrir.

O modelo orgânico se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos “emprestados” da Biologia). Deste modo, empresas mecanicistas não seriam adequadas à épocas de mudanças constantes.

Gabarito: errada

## 22.(CESPE – EBSEERH - ANALISTA – 2018)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

## 23.(CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

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

Comentários

---

<sup>7</sup> (Morgan 1997)



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

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

Gabarito: errada

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

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

##### Comentários

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

Gabarito: errada

#### 25. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

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

##### Comentários

A centralização e a descentralização (seu efeito contrário) são conceitos relacionados com o poder de tomada de decisão. Se em uma organização o chefe toma quase todas as decisões, ela é centralizada.

Já a descentralização acontece quando a autoridade para tomar decisões está espalhada por toda a organização.

Gabarito: correta

#### 26. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

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

##### Comentários

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

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



Estas estruturas são um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

Gabarito: errada

#### 27.(CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

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

Comentários

Perfeito. De acordo com Schermerhorn, a amplitude de controle se relaciona com o número de subordinados que os superiores comandam em uma organização<sup>8</sup>.

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

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

Gabarito: correta

#### 28.(CESPE – DPU – AGENTE – 2016)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

#### 29.(CESPE – TRE-MT – ANALISTA – 2015)

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

Comentários

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

---

<sup>8</sup> (Schermerhorn Jr., 2008)



Gabarito: correta

30.(CESPE – TRE-MT – ANALISTA – 2015)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

31.(CESPE – MPOG – ANALISTA – 2015)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

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

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

Comentários

A estrutura organizacional é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Seria, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Uma estrutura organizacional, entretanto, não se limita aos diversos departamentos e setores da instituição, mas também aos seus empregados e as diversas relações entre os chefes e subordinados<sup>9</sup>. Portanto, não podemos afirmar que o principal objetivo é o de alocar esforços para a execução de tarefas, pois a estrutura é bem mais abrangente.

Gabarito: errada

---

<sup>9</sup> (Rocha L. , 1987)



### 33.(CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

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

#### Comentários

Correto. A orientação por processos é mesmo uma tendência das organizações modernas. De acordo com muitos teóricos, a organização orientada pelo modelo de gestão por processo consegue atingir uma maior eficácia organizacional na entrega de produtos e na prestação de serviços aos seus clientes ou usuários.

Gabarito: correta

### 34.(CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

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

#### Comentários

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

Gabarito: errada

### 35.(CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

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

#### Comentários

Podemos dizer que uma instituição não escolhe sua estrutura organizacional ao acaso. Diversos fatores são importantes para que o tipo de estrutura seja, ou não, apontado como o adequado para uma empresa ou órgão público.

De acordo com Chiavenato<sup>10</sup>,

“O desenho organizacional representa a definição da estrutura organizacional mais adequada ao ambiente, à estratégia, à tecnologia, às pessoas, às atividades e ao tamanho da organização”.

<sup>10</sup> (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)



Já de acordo com Schermerhorn<sup>11</sup>, o desenho estrutural é o resultado de várias decisões a respeito dos aspectos de autoridade, da comunicação interna e da departamentalização na organização. Naturalmente, os gestores escolhem o desenho organizacional que seja mais adequado para que a instituição alcance seus objetivos.

Gabarito: correta

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

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

#### Comentários

A departamentalização funcional não é a mais adequada para instituições que operam em ambientes dinâmicos e instáveis. Outro problema é a maior dificuldade na coordenação dos diversos profissionais especialistas de cada área, que tendem a não "conversar" uns com os outros nesse tipo de departamentalização.

Gabarito: errada

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

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

#### Comentários

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

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

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

Gabarito: errada

### 38.(CESPE – MI – ANALISTA – 2013)

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

---

<sup>11</sup> (Schermerhorn Jr., 2008)



## Comentários

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

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

Gabarito: errada

### 39.(CESPE – MPU – TÉCNICO – 2013)

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

## Comentários

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

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

Gabarito: errada

### 40.(CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

Na gestão pública, a estrutura organizacional refere-se à estruturação legal dos órgãos que irão desempenhar as funções por intermédio dos agentes públicos.

## Comentários

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

Com isso, são especificados os diversos órgãos e cargos públicos envolvidos, bem como as competências de cada setor e a hierarquia entre os cargos e órgãos.

Gabarito: correta

### 41.(CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

O organograma é a representação gráfica ideal das atividades de pessoas envolvidas na execução de um processo passo a passo.

## Comentários



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

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

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

Gabarito: errada

#### 42.(CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

A departamentalização por produto dificulta a avaliação, realizada pela gerência, do desempenho da unidade de trabalho, devido à separação das diferentes divisões dos produtos.

Comentários

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

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

Gabarito: errada

#### 43.(CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

A departamentalização funcional organiza o trabalho e os funcionários em áreas de especialização distintas.

Comentários

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

Gabarito: correta

#### 44.(CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)



Uma organização de produção de softwares que possua órgãos especializados como os de recursos humanos, o financeiro e o da produção, e que atenda a cada cliente de maneira específica, conforme a demanda, segue uma estrutura matricial.

### Comentários

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

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

Neste caso, esta empresa teria sim uma estrutura matricial, pois englobaria dois tipos de estruturas “entrelaçadas”.

Gabarito: correta

### 45.(CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

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

### Comentários

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

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

Isto gera uma dificuldade para que a organização como um todo trabalhe de modo coordenado, gerando sinergia.

Gabarito: correta

### 46.(CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

Embora confira dinamicidade aos projetos de uma organização, o modelo de departamentalização matricial costuma gerar múltiplas subordinações e ambiguidade na definição de papéis e relações.

### Comentários

A estrutura matricial engloba dois tipos de estrutura em uma só. O objetivo é exatamente o de dar mais flexibilidade e integração às instituições, sejam elas privadas ou públicas. Nestas



estruturas, os funcionários podem estar subordinados a dois ou mais chefes, pois ficam ligados aos seus departamentos funcionais e aos projetos ou programas que estejam alocados.

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

Gabarito: correta

#### 47. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013)

A estruturação dos serviços de uma organização de forma eficiente implica adotar os mesmos critérios de agrupamento de funções para todas as unidades.

Comentários

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

Isto não deve determinar, entretanto, que toda a instituição siga o mesmo modelo, pois criaria um “engessamento” desnecessário na organização.

Gabarito: errada

#### 48. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

O procedimento de descentralização está associado ao repasse de atribuições e responsabilidades a setor subordinado.

Comentários

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

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

Gabarito: correta.

#### 49. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

A existência de duas linhas de comando, ou seja, de dois chefes aos quais os demais administradores devem se reportar, é característica da estrutura em linha e assessoria.

Comentários



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

Os cargos de assessoria, normalmente, estão “fora” da linha de comando e se reportam diretamente à cúpula da organização, como ocorre com as assessorias jurídicas, por exemplo.

Gabarito: errada

#### 50. (CESPE – TJ-AC – ANALISTA – 2012)

A descentralização da autoridade ocorre por meio do processo de delegação, com a transferência do poder de decisão para a execução de tarefas específicas.

Comentários

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

Isto favorece uma tomada de decisão mais rápida na organização, pois o funcionário diretamente ligado ao problema estará responsável por resolver os mesmos.

Gabarito: correta

#### 51. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2012)

Na estruturação do Departamento de Polícia Federal, composto de órgãos como as Diretorias Técnico-Científica, de Inteligência Policial, de Gestão de Pessoal e a de Administração e Logística Policial, entre outros, foi adotada a denominada departamentalização funcional.

Comentários

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

Gabarito: correta

#### 52. (CESPE – TRE-RJ – ANALISTA – 2012)

A departamentalização, que consiste na divisão de tarefas em blocos, unidades ou áreas de trabalho, com base em critérios específicos, tem a finalidade de elevar a entropia do sistema organizacional.

Comentários

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



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

Gabarito: errada

#### 53.(CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

#### 54.(CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012)

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

Comentários

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

Assim, o próprio sucesso da instituição pode gerar a necessidade de que esta estrutura seja alterada.

Gabarito: correta

#### 55.(CESPE – EBC – ANALISTA – 2011)

O modelo matricial é um tipo de estrutura resultante da integração de dois tipos de organogramas: o modelo tradicional de estrutura funcional e o modelo de estrutura organizado por projeto.

Comentários



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

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

Gabarito: correta

#### 56.(CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011)

Não há correlação entre a amplitude administrativa e a necessidade de delegação no âmbito de uma organização.

Comentários

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

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

Gabarito: errada

#### 57.(CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011)

A realização de descentralização é mais recomendada em situações de certeza e estabilidade do que em momentos de incerteza e instabilidade.

Comentários

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

Gabarito: correta

#### 58.(CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011)

Caso opte por descentralizar, o administrador deve considerar o fato de essa decisão poder acarretar aproveitamento insuficiente dos especialistas da sua organização.

Comentários

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

Gabarito: correta



#### 59. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com projetos específicos.

##### Comentários

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

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

Gabarito: correta

#### 60. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A organização estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima adota estrutura funcional.

##### Comentários

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

Em empresas maiores que lidam com problemas mais complexos, é muito difícil uma pessoa conseguir administrar sozinho todos os aspectos necessários. Além disso, quanto menos rotineiro e estável o trabalho, mais fica difícil para uma organização linear ter sucesso.

Gabarito: errada

#### 61. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A departamentalização por produto permite uma visão única acerca da organização e o controle eficaz sobre seu conjunto.

##### Comentários

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

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

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



Gabarito: errada

62. (CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO – 2010)

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

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

Comentários

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

Desta forma, com este aumento de produção conseguimos reduzir o custo unitário médio destes bens ou serviços.

Gabarito: errada

63. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010)

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

Comentários

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

Estas formas realmente dão mais flexibilidade ao gestor para se adequar às necessidades dos projetos.

Gabarito: correta

64. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)



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

### Comentários

Esta questão é bem polêmica, pois a maioria dos autores considera "ênfase em termos de autoridade e responsabilidade" como relativa à estrutura formal, e não à informal. Entretanto, existem autores menos conhecidos, como Grosser<sup>12</sup>, por exemplo, que defendem a existência de Redes Sociais de Comunicação Informal.

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

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

Gabarito: correta

### 65.(CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

Organizações horizontais e não burocráticas se utilizam, mais comumente, de uma estrutura linear, basicamente caracterizada por flexibilidade estrutural, favorecimento do trabalho em equipes de cooperação e descentralização de autoridade/responsabilidade.

### Comentários

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

Gabarito: errada

### 66.(CESPE – ABIN / OFICIAL TÉCNICO – 2010)

Entre os critérios de departamentalização, inclui-se o funcional, organizado por tarefas independentes e orientadas para um objetivo geral.

### Comentários

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

---

<sup>12</sup> (Grosser, 1991)



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

Gabarito: errada

#### 67.(CESPE – ABIN / OFICIAL TÉCNICO – 2010)

A divisão do trabalho, cuja finalidade é produzir mais e melhor, com o mesmo esforço, é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de tarefas.

Comentários

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

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

Gabarito: correta

#### (CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

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

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

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

#### 68.(CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

Jetro propôs a Moisés delegar poderes ao povo.

Comentários



Bom, delegar é exatamente isto: transferir autoridade e responsabilidade<sup>13</sup>. O objetivo é exatamente liberar Moisés para somente se preocupar com as decisões mais importantes.

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

Porém, a banca não mudou seu entendimento.

Gabarito: correta

#### 69.(CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

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

##### Comentários

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

Quanto mais alto na hierarquia o indivíduo se encontra, mais pessoas estarão sobre sua coordenação!

Gabarito: errada

#### 70.(CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

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

##### Comentários

Exato, Jetro está exatamente exercendo o “cargo” ou função de assessor. Questão tranquila.

Gabarito: correta

#### 71.(CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

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

##### Comentários

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

---

<sup>13</sup> (Sobral & Peci, 2008)



Gabarito: errada

72.(CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

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

Comentários

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

Gabarito: correta

73.(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

Chefias generalistas, estabilidade e constância nas relações são características próprias da estrutura organizacional linear.

Comentários

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

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

Gabarito: correta

74.(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A departamentalização funcional é adequada para o desenvolvimento de atividades continuadas e rotineiras em que sejam utilizados recursos especializados.

Comentários

A departamentalização funcional é realmente mais indicada para empresas que atuem em setores mais estáveis. Este tipo de departamentalização gera uma situação onde os especialistas de cada área convivem entre si, aumentando a troca de informação entre estes profissionais, mas gera também uma dificuldade na coordenação interdepartamental.

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

Gabarito: correta



#### 75.(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A departamentalização por processos favorece a rápida adaptação da empresa às mudanças organizacionais.

##### Comentários

Na departamentalização por processos, a empresa fica organizada em torno de seus principais processos. O foco está na melhoria dos processos da organização para melhorar a eficiência e a eficácia da organização, reduzindo custos e aumentando a qualidade<sup>14</sup>.

De acordo com Cury<sup>15</sup>, nesta configuração, a organização pode tardar a focar em seus objetivos gerais, pois pode ficar mais preocupada com o “como fazer” do que em “o que devem fazer”.

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

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

Gabarito: errada

#### 76.(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

De acordo com um dos princípios da departamentalização, as atividades de controle devem estar separadas das que serão objeto de controle.

##### Comentários

Esta separação entre o controlador e o controlado é muito importante. Desta forma, deve-se evitar juntar no mesmo setor pessoas que irão fiscalizar o trabalho de outras. Imagine se você estiver na atribuição de fiscalizar seu próprio trabalho ou o trabalho de um companheiro de sala. Será difícil agir com imparcialidade, não é verdade?

De acordo com Cury<sup>16</sup>, se uma atividade se destina a controlar outra, deve-se subordiná-las a chefias diferentes.

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

Gabarito: correta

#### 77.(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A departamentalização por clientes atende de forma mais apropriada a organização cujos objetivos principais sejam o lucro e a produtividade.

##### Comentários

---

<sup>14</sup> (Chiavenato, 2010)

<sup>15</sup> (Cury, 2007)

<sup>16</sup> (Cury, 2007)



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

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

Gabarito: errada

#### 78.(CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

O enfraquecimento da especialização constitui uma desvantagem da departamentalização geográfica.

Comentários

Uma organização departamentalizada por área geográfica (ou território) tem como desvantagem exatamente este enfraquecimento da especialização. Assim, a empresa se molda às regiões e aos mercados a que atenderá.

Uma empresa assim poderia ser dividida em: departamento da região sul, da região norte, da região nordeste, etc. Portanto, um departamento de vendas da região Norte localizado em Manaus (por exemplo), estaria distante da matriz (que poderia estar no Rio ou em São Paulo).

Desta forma, estes vendedores teriam mais dificuldade em aprender e trocar informações com seus colegas de outros estados, não é mesmo?

Gabarito: correta

#### 79.(CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2009)

Entre as classificações mecanicistas e orgânicas, as repartições públicas são enquadradas nesta última.

Comentários

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

Gabarito: errada



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental para a dinâmica do fluxo de trabalho.

Assim sendo, na escolha de seu modelo estrutural, as organizações optam por:

- (A) um modelo orgânico caracterizado por extensa departamentalização, elevada formalização e centralização quando se preocupam com a participação de seus funcionários.
- (B) uma estrutura matricial agrupando as tarefas em departamentos funcionais e centralizando a autoridade quando querem manter uma elevada especialização e formalização.
- (C) uma departamentalização de acordo com o produto ou serviço quando querem que aumente a interação e a comunicação entre os colaboradores que produzem produtos iguais ou prestam o mesmo serviço.
- (D) uma departamentalização por cliente ou por mercado quando grupos importantes de clientes diferem substancialmente uns dos outros e há mais especialização de processos e integração de colaboradores.
- (E) uma grande amplitude de administração para manter o controle mais de perto sobre os colaboradores e ficar em contato com as operações diárias do fluxo de trabalho.

### 2. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor de serviços apresenta as seguintes características: suas atividades são realizadas por tempo determinado e para um propósito definido; as atribuições dos empregados são temporárias; o pessoal designado às tarefas é realocado a outras atividades quando estas acabam; sua estrutura é simples e flexível e adaptável às mudanças a cada novo contrato firmado; há unidade de comando.

Com base nessas características, verifica-se que a estrutura dessa empresa é:

- (A) matricial.
- (B) funcional.
- (C) departamental.
- (D) divisional geográfica.
- (E) por projetos.

### 3. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

O diretor deseja alterar a estrutura da empresa para aumentar a amplitude de controle e diminuir níveis hierárquicos. Segundo sua visão, era muito caro e ineficiente manter um número grande de gestores com poucos subordinados.



Dessa forma, após a mudança promovida pelo gestor, a empresa passará a apresentar uma estrutura organizacional

- (A) aguda.
- (B) obtusa.
- (C) vertical.
- (D) horizontal.
- (E) dependente.

4. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor de energia tem uma administração centralizada, possuindo diversos níveis hierárquicos (diretoria, gerência, supervisão, etc.). Seus departamentos são divididos por especialidades: finanças, produção, marketing, logística, comercial, entre outras, e cada funcionário responde a um único chefe.

Essa empresa acima descrita tem uma estrutura hierárquica

- (A) funcional.
- (B) divisional.
- (C) matricial.
- (D) por projeto.
- (E) por processo.

5. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

Em uma organização, as tarefas rotineiras predominam, e o foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando. A comunicação circula em sentido vertical, e quase não há contato informal entre os funcionários. Os empregados são especialistas no que fazem, mas têm pouca autonomia. Além disso, há muitos regulamentos para as atividades realizadas por eles.

Levando-se em conta os dois tipos ideais de modelos organizacionais, as características estruturais dessa empresa estão alinhadas à perspectiva de um modelo organizacional

- (A) orgânico.
- (B) genérico.
- (C) projetado.
- (D) humanista.
- (E) mecanicista.

6. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)



A estrutura que combina duas formas de departamentalização funcional com a departamentalização de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional é uma estrutura híbrida e apresenta duas dimensões, com gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto, é denominada:

- (A) organização geográfica.
- (B) redes.
- (C) cadeia.
- (D) organização em grade.
- (E) linear.

7. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

Na configuração das estruturas organizacionais, as atividades da empresa são agrupadas logicamente em órgãos, de acordo com critérios de departamentalização. O critério de departamentalização que permite uma visão totalmente voltada para o mercado, que aumenta a flexibilidade e permite um melhor atendimento da demanda, é denominado:

- a) produto.
- b) clientela.
- c) geográfico
- d) de marketing.
- e) funcional.

8. (IDECAN – CNEN – ASSISTENTE – 2014)

“A tarefa básica da organização é estabelecer a estrutura organizacional. A especialização ou estrutura horizontal conduz aos níveis de hierarquia e a especialização vertical conduz a áreas de departamentalização ou divisionalização”. Baseado em Chiavenato, a afirmativa anterior é

- (A) verdadeira.
- (B) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à divisionalização.
- (C) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à departamentalização.
- (D) falsa, pois a especialização horizontal não produz os níveis de hierarquia.
- (E) falsa, pois definir a estrutura organizacional é tarefa da função de planejamento.

9. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)

“A estrutura organizacional é um meio de que se serve uma organização para atingir eficientemente seus objetivos.”  
(Idalberto Chiavenato, 1987.)



Considere as afirmativas e assinale a **INCORRETA**.

- (A) Estrutura linear, estrutura linear-staff e estrutura funcional consistem em tipos da estrutura organizacional.
- (B) A estrutura organizacional informal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, pelo organograma.
- (C) Uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais, hierárquicos, orientados para o objetivo de produzir bens ou serviços.
- (D) Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela proporciona à empresa, além de outros benefícios, a identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.
- (E) Em uma estrutura organizacional, deve-se considerar 6 elementos básicos: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização; e, descentralização.

**10. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)**

**“Estrutura organizacional, que tira o máximo proveito da especialização de seus integrantes, tem a tendência de reduzir custo, facilitar a coordenação dentro da função, favorecer a centralização e facilitar a projeção da liderança por toda a organização.” Trata-se da estrutura**

- (A) funcional.
- (B) por serviço.
- (C) por produto.
- (D) por clientela.
- (E) por área geográfica.

**11. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)**

**O conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa conceitua-se como:**

- (A) Estrutura orgânica.
- (B) Estrutura funcional.
- (C) Estrutura piramidal.
- (D) Estrutura mecânica.
- (E) Estrutura organizacional.

**12. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)**

**Analise o texto abaixo:**



\_\_\_\_\_ é uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa. Trata-se, portanto, de um agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e recursos (humanos, financeiros, materiais) em unidades organizacionais.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) Departamentalização.
- (B) Balanced Scorecard.
- (C) Estrutura informal.
- (D) Feedback.
- (E) PDCA.

13. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento de atividades de acordo com as saídas e resultados (ouputs) relativos a um ou vários projetos é denominado:

- (A) Estrutura matricial.
- (B) Estrutura funcional.
- (C) Estrutura por projeto.
- (D) Estrutura por clientela.
- (E) Departamento de pessoal.

14. (FEPESE – MPE-SC - TÉCNICO – 2014)

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou a agência para quem o trabalho é feito é denominado:

- (A) Estrutura por clientela.
- (B) Estrutura por projeto.
- (C) Estrutura matricial.
- (D) Estrutura funcional.
- (E) Departamento de pessoal.

15. (CONSULPLAN – CBTU – TÉCNICO - 2014)

“ \_\_\_\_\_ é o agrupamento, de acordo com um critério específico de \_\_\_\_\_, das atividades e correspondentes \_\_\_\_\_ humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos em \_\_\_\_\_ organizacionais.” (Oliveira, 2007. Adaptado.)

Assinale a alternativa que completa correta e sequencialmente a afirmativa anterior.

- (A) Centralização / heterogeneidade / recursos / objetivos.



- (B) Centralização / homogeneidade / departamentos / unidades.
- (C) Departamentalização / heterogeneidade / custos / objetivos.
- (D) Departamentalização / homogeneidade / recursos / unidades.

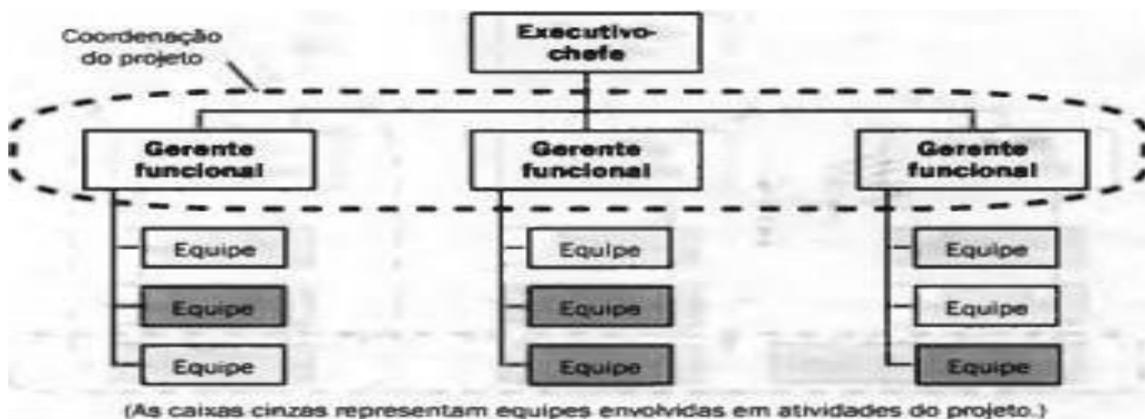
16. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA - 2014)

A estrutura formal é explicitada em manuais e descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos departamentos e seções. A representação gráfica dessa estrutura é feita através do organograma, mas os seguintes fatores concorrem para que seja inviável o funcionamento das organizações somente através da estrutura formal, EXCETO:

- (A) Há situações críticas para as quais há necessidade da elaboração e aplicação de soluções rápidas.
- (B) É praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações.
- (C) Existem características do fator humano, com respeito à liderança e aos objetivos pessoais que influem na operação da estrutura.
- (D) A estrutura informal é incentivada pelo alto grau de atendimento às normas formais e surge, especialmente, por imposição da organização.

17. (FUNCAB – MDA – GERENTE DE PROJETOS – 2014)

A figura abaixo ilustra um dos tipos mais comuns de estrutura organizacional adotados pelas empresas.



São vantagens dessa estrutura:

- I. Há um plano de carreira claro com a separação das funções, permitindo destacar as habilidades específicas.
- II. Os funcionários têm um único supervisor com uma cadeia clara de comando.

São desvantagens desta estrutura:

- I. Os gerentes de projeto têm pouca ou nenhuma autoridade formal.
- II. Múltiplos projetos competem por recursos limitados e prioridades.

Esse tipo de organização é denominada:

- a) matricial.
- b) relacional.
- c) projetizada.
- d) funcional.
- e) balanceada.

**18. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

a) O conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização é conhecido como:

- b) Estrutura organizacional.
- c) Planejamento tático.
- d) Processo decisório.
- e) Especialização do trabalho.
- f) Organograma.

**19. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

Na departamentalização por processo, a organização se estrutura em unidades ao longo da seqüência de execução de seus principais processos e tem como vantagem, dentre outras, o(a):

- a) fragmentação.
- b) isolamento das unidades.
- c) especialização
- d) flexibilidade.
- e) baixo custo operacional.

**20. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

É um tipo de estrutura organizacional que tem como vantagens a competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta:

- a) funcional.
- b) matricial.
- c) em rede
- d) linear.
- e) divisional.



**21. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

**As organizações que se formam a partir das relações de amizade e surgimento de grupos que NÃO aparecem no organograma são denominadas:**

- a) racionais.
- b) informais.
- c) oficiais
- d) formais.
- e) planejadas.

**22. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)**

**Em relação à Estrutura informal, é correto afirmar:**

- (A) É a rede de relações sociais e pessoais que é estabelecida pela estrutura formal.
- (B) É a rede de relações sociais e pessoais requerida pela estrutura formal.
- (C) É a rede de relações oficiais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.
- (D) É a rede de relações legais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.
- (E) É a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

**23. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)**

**A estrutura informal possui as seguintes desvantagens:**

- (A) provoca conhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (B) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (C) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, facilidade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (D) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e impossibilidade de atritos entre as pessoas.
- (E) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias e facilidade de controle.

**24. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA - 2012)**

**É uma desvantagem da estrutura divisional em uma organização:**

- (A) acarretar o acúmulo de decisões no topo, sobrecarregando a hierarquia.



- (B) proporcionar menos inovações.
- (C) resultar em coordenação horizontal deficiente entre departamentos.
- (D) levar à má coordenação entre as linhas de produtos.



## GABARITO



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

9. B
10. A
11. E
12. A
13. C
14. A
15. D
16. D

17. D
18. A
19. E
20. C
21. B
22. E
23. B
24. D

▪



## QUESTÕES COMENTADAS

### 1. (FGV – PC-RN – AGENTE - 2021)

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

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

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

#### Comentários

A questão trata de uma mudança na estrutura da instituição. Ora, quando vamos definir uma estrutura, lidamos com os seguintes aspectos:

- Departamentalização,
- Centralização e descentralização,
- Amplitude de controle,
- Hierarquia;
- Delegação,
- Divisão do trabalho etc.

Vejam que a única alternativa possível é a amplitude de controle.

**Gabarito: letra B**

### 2. (FGV – PC-RN – AGENTE - 2021)

A estrutura funcional – que resulta do agrupamento das atividades com base na similaridade de tarefas, habilidades, uso de recursos e conhecimentos necessários para o desempenho de cada função – foi estudada por autores como Fayol e amplamente adotada pelas organizações, desde o fim do século XIX. A estrutura funcional tem desvantagens conhecidas, como a dificuldade de coordenação entre os departamentos funcionais.

No entanto, essa estrutura apresenta vantagens, tais como:

- a) promover a descentralização da tomada de decisão;
- b) estimular uma visão ampla e sistêmica sobre os objetivos organizacionais;



- c) facilitar respostas rápidas às mudanças no ambiente;
- d) favorecer a avaliação do desempenho e da contribuição das diversas unidades para o negócio;
- e) facilitar a coordenação dentro das áreas funcionais.

### Comentários

A questão é bem capciosa. A estrutura funcional tem a desvantagem de dificultar a coordenação entre os departamentos. Entretanto, ela facilita a coordenação interna dos departamentos. Causa o efeito que popularmente chamamos de que cada departamento fica dentro das suas "caixinhas".

Entre as principais vantagens e desvantagens desta estrutura estão:

Vantagens e Desvantagens da Estrutura Funcional	
Vantagens	Desvantagens
Permite economias de escala e torna mais eficiente o uso de recursos.	Estimula uma visão limitada dos objetivos organizacionais, muito focalizada nos objetivos de cada área funcional.
Cria condições para centralizar o processo de tomada de decisões.	Dificulta a coordenação e a comunicação entre departamentos funcionais
Facilita a direção unificada e o controle da organização aos administradores de topo.	Diminui a velocidade de resposta às mudanças externas em virtude da centralização da tomada de decisão.
Possibilita o aperfeiçoamento de funcionários e administradores em suas funções.	Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo.
Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais.	Dificulta a apuração com precisão dos responsáveis por um problema ou situação.

Fonte: Sobral, F.; Alketa, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Ed. Pearson Prentice Hall, 1º Ed. 2008.

Figura 1 - Estrutura Funcional. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Desta forma, o gabarito é a letra E.

**Gabarito: letra E**

### 3. (FGV – IMBEL – SUPERVISOR - 2021)

Suponha que a IMBEL, após a realização de concurso público, nomeie todos os aprovados no processo seletivo, permitindo que cada chefe de departamento da empresa receba, em média, vinte novos funcionários para suas equipes de trabalho. Com base nos entendimentos sobre estrutura organizacional, é correto afirmar que essa situação permitirá

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

### Comentários



Se cada chefe terá mais subordinados, a amplitude de controle irá aumentar. A amplitude de controle é um conceito relacionado com o tamanho da equipe que cada chefe deve controlar e monitorar. Assim sendo, se um chefe comanda cinquenta pessoas, ele tem uma amplitude de controle grande.

Já se o chefe comanda apenas duas pessoas, sua amplitude de controle é menor.

**Gabarito: letra B**

#### 4. (FGV – IBGE – AGENTE - 2020)

O processo de organização é pautado por alguns princípios ou elementos básicos, como preconizado por autores como Fayol e Urwick, entre outros. O grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida e eficiente é conhecido como:

- a) delegação;
- b) especialização do trabalho;
- c) coordenação;
- d) formalização;
- e) amplitude de controle.

#### Comentários

A questão trata da especialização ou divisão do trabalho. Esta divisão nada mais é do que a divisão das tarefas entre os departamentos e das pessoas de uma organização. De acordo com Sobral<sup>1</sup>,

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

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

**Gabarito: letra B**

#### 5. (FGV – IBGE – COORDENADOR - 2019)

Em Administração, centralização "significa que a autoridade para tomar decisões está concentrada no topo da organização, enfatizando assim a cadeia de comando" (Sobral e Peci, 2013, p. 265). Embora a centralização das decisões possa ser questionada frente à maior complexidade do processo decisório gerada pelo ambiente externo mais turbulento e incerto que as organizações contemporâneas enfrentam, a centralização apresenta vantagens em relação à descentralização, tais como:

- a) eliminar esforços duplicados de vários tomadores de decisão;

---

<sup>1</sup> (Sobral & Peci, 2008)



- b) decisões mais próximas dos fatos e das circunstâncias locais;
- c) favorecer a formação de gerentes mais motivados e autônomos;
- d) maior rapidez e flexibilidade na tomada de decisões;
- e) maior interesse e motivação por parte dos subordinados.

### Comentários

A letra A é logo o nosso gabarito. Quando centralizamos a tomada de decisão, existem menos pessoas decidindo. Portanto, a chance de termos esforços duplicados é menor.

Centralização	
Vantagens	Desvantagens
Decisões mais consistentes com os objetivos da organização.	Decisões distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
Maior uniformidade de procedimentos, políticas e decisões.	Administradores têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
Aproveitamento da maior preparação e competência dos administradores do topo	Os subordinados dependem dos superiores hierárquicos para tomar decisões.
Redução dos riscos de erro por parte dos subordinados em virtude da falta de informação ou capacidade.	Aumenta a desmotivação e a insatisfação dos membros em posições inferiores.
Maior facilidade na avaliação e no controle do desempenho da organização	Desestimula a criatividade e a inovação.
	Maior demora na implementação das decisões e maior custo operacional.

As demais alternativas mostram vantagens da descentralização.

**Gabarito: letra A**

## 6. (FGV - IBGE – AGENTE - 2019)

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

Esse princípio é conhecido como:



- (A) amplitude de controle;
- (B) nível de alçada;
- (C) especialização do trabalho;
- (D) departamentalização;
- (E) unidade de comando.

#### Comentários

A banca está tratando no enunciado da amplitude de controle, que é um conceito relacionado com o tamanho da equipe que cada chefe deve controlar e monitorar. Assim sendo, se um chefe comanda cinquenta pessoas, ele tem uma amplitude de controle grande.

Já se o chefe comanda apenas duas pessoas, sua amplitude de controle é menor.

**Gabarito: letra A**

#### 7. (FGV – CM/SALVADOR – ASSISTENTE - 2018)

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

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

#### Comentários

A questão trata da amplitude de controle, que é um conceito relacionado com o tamanho da equipe que cada chefe deve controlar e monitorar.

A amplitude mostra a dispersão dos cargos e membros dentro da estrutura. Uma estrutura com muitos subordinados por chefe ficará com um aspecto achatado. Já uma estrutura com poucos subordinados ficará com um aspecto de um funil, que chamamos de estrutura aguda.

**Gabarito: letra B**

#### 8. (FGV – CM/SALVADOR – ANALISTA - 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

A questão se refere à estrutura funcional, que é o tipo de estrutura baseada no conceito de especialização. Sua aplicabilidade é muito intuitiva, pois é dividida de acordo com as tarefas e funções organizacionais, como finanças, marketing, recursos humanos, etc<sup>2</sup>.

Nesta estrutura, cada setor pode contribuir com seus conhecimentos para que os setores de execução possam atingir seus objetivos. Isto pode parecer complicado, mas cada chefe funcional só transmite ordens relacionadas com sua especialidade.

**Gabarito: letra B**

### 9. (FGV – CM/SALVADOR – ANALISTA - 2018)

Uma autarquia avalia que vem perdendo efetividade no cumprimento de sua missão institucional. A liderança da autarquia entende que é preciso criar integração entre as áreas da organização e estimular a decisão compartilhada como forma de ganhar flexibilidade e inovar em seus projetos. A autarquia pretende alterar a estrutura atual de funcional para matricial, criando grupos de projetos compostos por funcionários das diferentes áreas.

Entre as possíveis desvantagens da nova estrutura em relação à anterior, é correto apontar:

- a) aumento da supervisão hierárquica;
- b) dificuldade para a adoção de novas tecnologias;
- c) isolamento dos especialistas;
- d) surgimento de conflitos e desequilíbrios de poder;
- e) dificuldade de cooperação interdisciplinar.

### Comentários

A estrutura matricial é chamada assim porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

---

<sup>2</sup> (Robbins e Coulter 1998)



Neste tipo de estrutura, os profissionais estão associados geralmente a um departamento funcional (Marketing, Finanças, Tecnologia, etc.) e são alocados a alguns projetos, sempre que este projeto necessite de alguém com seu perfil.

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

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>•Potencializa as vantagens decorrentes da estrutura funcional e da estrutura divisional.</li><li>•Pode reduzir a multiplicação e a dispersão de recursos e, com isso, melhorar a eficiência.</li><li>•Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização ao ambiente mutável.</li><li>•Facilita a cooperação interdisciplinar entre departamentos.</li><li>•Promove o conflito construtivo entre os membros da organização.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•<b>Dificulta a coordenação em razão da autoridade dual, o que pode causar frustração e confusão.</b></li><li>•<b>Trata-se de uma forma estrutural complexa, com potenciais focos de conflito e desequilíbrios de poder entre os dois lados da matriz.</b></li><li>•Perda excessiva de tempo em reuniões para discutir problemas e solucionar conflitos.</li><li>•Muita dificuldade para apurar responsáveis por problemas.</li><li>•Exige um conjunto de competências de relacionamento interpessoal e maturidade dos gestores.</li></ul>

Figura 2 - estrutura matricial. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

Como podemos ver, o fato de duas pessoas terem comando sobre o mesmo profissional pode também gerar conflitos. Afinal, se você responde a duas pessoas e elas lhe dão ordens conflitantes, que ordem você deverá cumprir?

**Gabarito: letra D**

10. (FGV – CM/SALVADOR – ASSISTENTE - 2018)

O presidente de uma empresa pública que opera em ambiente estável quer rever a estrutura organizacional, com vistas a favorecer ao máximo a redução dos custos operacionais. No entanto, o presidente quer estar atento a possíveis desvantagens na adoção dessa estrutura.

Tendo em vista o ambiente em que a empresa opera, a estrutura mais adequada para tal fim e uma de suas desvantagens são, respectivamente:

- a) divisional; reforçar a tendência à burocratização;
- b) matricial; dificultar a responsabilização;
- c) matricial; produzir redundância de esforços;
- d) funcional; dificultar a especialização;
- e) funcional; dificultar a coordenação entre departamentos.

**Comentários**

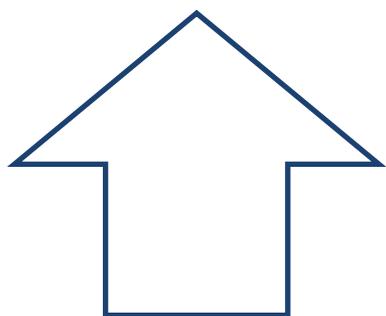


O caso citado na questão seria mesmo adequado para a utilização da departamentalização funcional. Neste tipo, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.

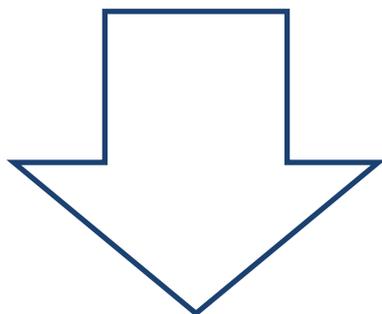
Assim sendo, as pessoas são agrupadas de acordo com a semelhança das atividades, das habilidades e dos recursos disponíveis para as funções ou especialidades das empresas.

A departamentalização funcional não é a mais adequada para instituições que operam em ambientes dinâmicos e instáveis. Outro problema é a maior dificuldade na coordenação dos diversos profissionais especialistas de cada área, que tendem a não "conversar" uns com os outros nesse tipo de departamentalização.

Abaixo, temos as principais vantagens e desvantagens:



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



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

**Gabarito: Letra E**

**11. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)**

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

Esse princípio é conhecido como:

- (A) amplitude de controle;
- (B) nível de alçada;
- (C) especialização do trabalho;
- (D) departamentalização;
- (E) unidade de comando.



## Comentários

A banca está tratando no enunciado da amplitude de controle, que é um conceito relacionado com o tamanho da equipe que cada chefe deve controlar e monitorar. Assim sendo, se um chefe comanda cinquenta pessoas, ele tem uma amplitude de controle grande.

Já se o chefe comanda apenas duas pessoas, sua amplitude de controle é menor.

**Gabarito: letra A**

### 12. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

**Em um órgão público, as decisões são concentradas nos níveis mais altos da hierarquia. A direção do órgão gostaria de promover a descentralização das decisões como forma de incentivar a autonomia e a responsabilização dos gerentes. No entanto, a centralização das decisões apresenta vantagens em relação à descentralização, tais como:**

- (A) torna o processo decisório mais ágil e flexível.
- (B) estimula a aprendizagem dos gerentes médios.
- (C) gera decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização.
- (D) reduz os custos e o tempo de implementação das decisões.
- (E) facilita o fluxo de informações e a comunicação organizacional.

## Comentários

De acordo com Sobral e Peci<sup>3</sup>, a seguintes vantagens da centralização e da descentralização são:

Centralização	
Vantagens	Desvantagens
<b>Decisões mais consistentes com os objetivos da organização.</b>	Decisões distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
Maior uniformidade de procedimentos, políticas e decisões.	Administradores têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
Aproveitamento da maior preparação e competência dos administradores do topo	Os subordinados dependem dos superiores hierárquicos para tomar decisões.
Redução dos riscos de erro por parte dos subordinados em virtude da falta de informação ou capacidade.	Aumenta a desmotivação e a insatisfação dos membros em posições inferiores.
Maior facilidade na avaliação e no controle do desempenho da organização	Desestimula a criatividade e a inovação.
	Maior demora na implementação das decisões e maior custo operacional.

<sup>3</sup> (Sobral & Peci, 2008)



**Gabarito: letra C**

**13. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)**

Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.

**Em relação à função administrativa organização, é correto afirmar que:**

- (A) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;
- (B) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;
- (C) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- (D) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;
- (E) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

**Comentários**

Questão que trata das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle). Como a banca pede a função organização, temos de marcar a alternativa que indica a distribuição de tarefas, de autoridade e dos recursos dentro da organização.

**Gabarito: letra A**

▪

**14. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)**

Determinado cartório passou por uma profunda reestruturação organizacional e alguns níveis hierárquicos intermediários foram eliminados.

**Uma característica das organizações achatadas é que:**

- (A) os níveis de automação e de informação são altos.
- (B) os empregados de níveis mais baixos sentem-se mais distantes da cúpula.
- (C) os salários são maiores, visto que possuem menos empregados.
- (D) existem mais oportunidades para progressão na carreira.
- (E) as decisões são tomadas mais prontamente, o que permite maior rapidez em responder aos clientes.

**Comentários**

As organizações achatadas têm menos níveis hierárquicos. Portanto, o fluxo de informação e de comunicação tem menos “passos” necessários para que a tomada de decisões ocorra.

Podemos então aferir que as decisões são mais rápidas e os clientes recebem suas respostas de modo mais ágil.



**Gabarito: letra E**

**15. (FGV – IBGE – ANALISTA ADM - 2016)**

**Na administração pública devem ser constantes os esforços no sentido de modernização das estruturas organizacionais, de forma a promover a integração da organização ao ambiente externo.**

Essa integração deve estar adequadamente centrada na ideia de:

- (A) serviços estabelecidos pela oferta.
- (B) processos orientados pelos técnicos.
- (C) formação de equipes dependentes.
- (D) extinção da configuração hierárquica.
- (E) adaptação às mudanças conjunturais.

**Comentários**

A estrutura organizacional é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Seria, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Ao organizar, estamos alocando pessoas e recursos diversos para que possamos alcançar os objetivos da empresa. O enunciado da questão trata da modernização das estruturas organizacionais para “promover a integração da organização ao ambiente externo”.

A única alternativa que lida com essa questão é a letra E, pois é através da adequação das estruturas às mudanças no ambiente que ficaremos “integrados” ou alinhados ao ambiente externo. Pondo em outros termos: quando as circunstâncias mudam, temos de nos adaptar e mudar também.

**Gabarito: letra E**

**16. (FGV – IBGE – ANALISTA ADM - 2016)**

**A Motores X é uma indústria mecânica de médio porte que adota tecnologia de produção por unidade. Recentemente, ela venceu uma concorrência para fornecer três modelos de motor para uma empresa pública. A direção da Motores X projeta triplicar os atuais 150 funcionários nos próximos três anos, adotar tecnologia de produção em massa e mudar a estratégia competitiva da empresa, de diferenciação para liderança em custos. Na opinião da direção da Motores X, todas essas transformações exigirão uma mudança na estrutura da empresa. A estrutura mais adequada à situação projetada para a Motores X é a:**

- (A) divisional.
- (B) matricial.
- (C) funcional.
- (D) por projetos.
- (E) em rede.



## Comentários

Questão interessante. Trabalha ao mesmo tempo conceitos de desenho estrutural com tipos de estratégias. Para "matar" a questão, precisamos conhecer os conceitos de estratégias de Michael Porter.

De acordo com ele, as três principais estratégias genéricas são: Liderança em custos, diferenciação e foco (ou enfoque)<sup>4</sup>.

- ✓ **Liderança em custos** – Nesta estratégia, a empresa busca ser a mais **eficiente** na produção de produtos e serviços em seu mercado, de modo que tenha **vantagem** competitiva em relação aos seus concorrentes.
- ✓ **Diferenciação** – Uma empresa também pode ter vantagens competitivas tendo produtos com **características únicas** na percepção de seus clientes, que a possibilite cobrar um preço mais alto sem perder sua clientela.
- ✓ **Foco ou Enfoque** – Também é chamada de estratégia de nicho. Nesta situação, a empresa foca seus esforços em um pequeno mercado (seja geográfico, produto ou clientela) de modo a conseguir uma vantagem específica naquele mercado, que não tenha como conseguir em todo o mercado.

Voltando a nossa questão, se a empresa tem uma estratégia de custos, busca eficiência. A empresa atualmente tem 150 empregados e quer triplicar isso. Poderíamos enquadrar a mesma como uma empresa média. Outra coisa que o enunciado diz é que terá 3 produtos e produção em massa (ou seja, não é artesanal, terá linha de montagem).

Com isso, podemos eliminar a estrutura divisional, voltada para grandes empresas. Ao mesmo tempo, podemos eliminar as estruturas matriciais (o enunciado não menciona projetos ou esforços temporários), por projetos (pelo mesmo motivo) e em rede (não é adaptada a linhas de montagem).

A única alternativa que nos resta é mesmo a estrutura funcional, que é mesmo adequada a empresas que buscam eficiência e redução de custos.

**Gabarito: letra C**

### 17. (FGV – IBGE – ANALISTA ADM - 2016)

**A estrutura organizacional espelha a criação e a construção de uma arquitetura que propõe o entendimento dos sistemas e dos processos básicos que guiam a organização.**

**A estrutura espelha, portanto, a distribuição de um conjunto de fatores necessários ao adequado funcionamento da organização, EXCETO a distribuição de:**

- (A) autoridades informais.
- (B) capital financeiro.
- (C) recursos humanos.
- (D) poder decisório.
- (E) processos de trabalho.

---

<sup>4</sup> (Porter, 1986)



## Comentários

A estrutura organizacional é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Seria, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Desta maneira, a única alternativa que não envolve um recurso ou elemento a ser alocado é a letra A, pois autoridade "informal" não é distribuída por ninguém, mas sim desenvolvido pelos líderes informais, que irão influenciar os demais membros da organização.

**Gabarito: letra A**

### 18. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

Laura acaba de ser aprovada em um concurso público. Em seu primeiro dia de trabalho, o gestor de sua unidade lhe forneceu um manual em que estavam descritos as características e os aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos, e os deveres relacionados a cada cargo da organização. Foi fornecido a Laura o manual de:

- A) Estrutura.
- B) Processo.
- C) Formulários.
- D) Sequência administrativa.
- E) Normas.

## Comentários

Se o gestor forneceu um documento em que "estavam descritos as características e os aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos", ele forneceu o manual de estrutura da instituição. É nele que constam as relações e papéis de cada departamento da empresa.

**Gabarito: letra A**

### 19. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

No departamento em que Vitor trabalha, ele exerce o cargo de auxiliar administrativo. Acima dele há um supervisor de atividades que se chama Pedro. Pedro segue ordens de Alberto, gerente do setor. Acima de Alberto está Vinicius, diretor da área. Pode-se afirmar que essa é a descrição de uma:

- A) Divisão de trabalho.
- B) Cadeia de comando.
- C) Unidade de direção.
- D) Ordem.
- E) Equipe de alta performance.

## Comentários



A banca nos trouxe uma relação de comando, desde o subordinado (Vitor, auxiliar administrativo) até o diretor (Vinicius). O nome disso é a cadeia de comando, demonstra como se divide a estrutura hierárquica da organização e pode ser visualizada através de um organograma.

**Gabarito: letra B**

**20. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

A consultora Giovana fará um estudo dentro de uma organização. Ela solicitou ao gerente de uma das unidades a divisão de trabalho, mediante o fracionamento da organização em unidades de direção, conselhos, gerência, superintendências, departamentos, divisões, seções, serviços, setores, etc. Para atender Giovana, o gerente pode fornecer:

- A) O planejamento estratégico.
- B) Os indicadores de desempenho.
- C) O monitoramento.
- D) O organograma.
- E) O balancete.

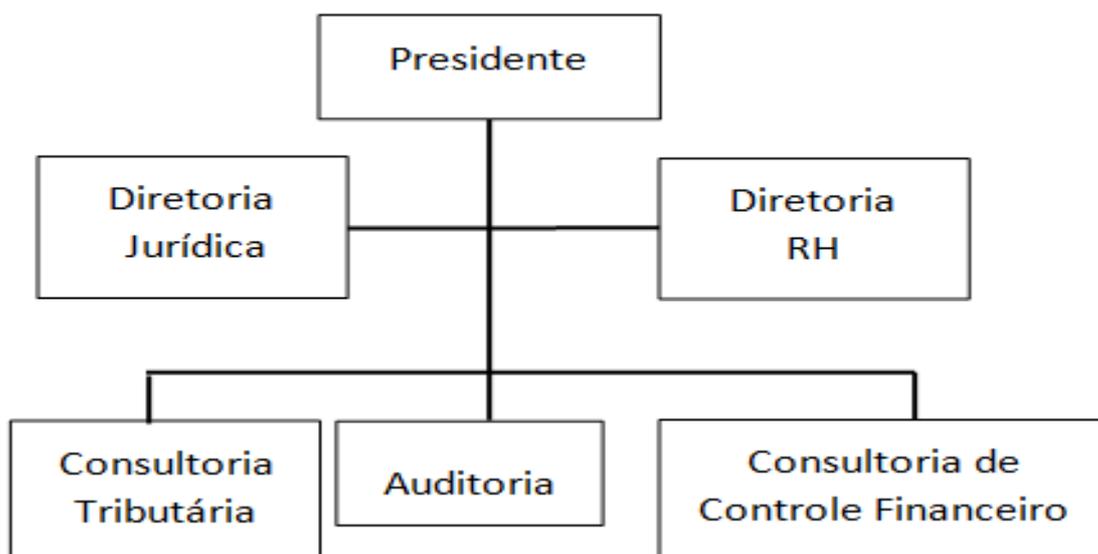
**Comentários**

A banca apresentou algumas ferramentas disponíveis para um gestor nas alternativas. Como o trabalho da Giovana consiste de um estudo das divisões da instituição, seus departamentos e divisões, ela precisará mesmo de um organograma, que é a ferramenta adequada para visualizarmos a estrutura organizacional.

**Gabarito: letra D**

**21. (FGV – CÂMARA DE RECIFE – ASSISTENTE ADM – 2014)**

A figura abaixo representa o organograma simplificado de uma empresa de contabilidade.



A figura indica que a empresa adota a departamentalização:

- (A) funcional; a diretoria de recursos humanos tem posição de staff;
- (B) por serviço; a diretoria jurídica tem autoridade de linha;
- (C) por cliente; a diretoria de recursos humanos tem posição matricial;
- (D) por serviço; a diretoria jurídica tem posição de staff;
- (E) funcional; a diretoria jurídica tem posição matricial.

### Comentários

A departamentalização é claramente por produto ou serviço, pois essa é uma empresa de contabilidade e os departamentos descritos são relacionados com os serviços oferecidos aos seus clientes (consultoria tributária, auditoria e consultoria de controle financeiro).

Assim, somente as alternativas B e D poderiam ser o gabarito. O problema da letra B é que a diretoria jurídica (assim como a diretoria de RH) está em uma posição de staff, não de linha.

**Gabarito: letra D**

## 22. (FGV – DPE-RJ – TÉCNICO – 2014)

João é Executivo Chefe do Departamento de Engenharia da Empresa Alfa, que possui uma estratégia voltada para produtos de alta qualidade e se consolidou em um ambiente estável de atuação. Nessa empresa, atividades análogas são agrupadas em um órgão específico. Todas as atividades diretamente associadas à produção se concentram no departamento que João chefia. Esse departamento é independente e lida com todos os produtos da empresa, está centrado em suas atividades e dispense toda a sua energia no alcance de objetivos imediatos. Os funcionários chefiados por João são especialistas extremamente capacitados para as tarefas que desenvolvem. Pode-se concluir que a estrutura organizacional da empresa Alfa é:

- A) Divisional.
- B) Com base em função.
- C) Com base em projeto.
- D) Unitária.
- E) Staff-and-line.

### Comentários

Questão bem interessante da banca. Vejam que o enunciado nos apresenta um caso hipotético e nos dá certas "dicas". A frase que "mata" a questão é a seguinte: "atividades análogas são agrupadas em um órgão específico".

Ora, se estamos agrupando as pessoas de acordo com atividades semelhantes, isso se trata de uma departamentalização funcional (por função). Neste tipo de departamentalização, os contadores trabalham junto com outros contadores, profissionais de Marketing trabalham no mesmo setor etc.

**Gabarito: letra B**



23. (FGV – TCE-BA – AGENTE – 2014)

Quanto à departamentalização funcional, analise as sentenças a seguir.

I. É dividida conforme a área de conhecimento necessária para a realização da atividade.

II. Orienta as pessoas de forma específica, facilitando o trabalho e o desenvolvimento.

III. Apresenta alta visão sistêmica da organização.

**Assinale:**

(A) se somente a afirmativa I estiver correta.

(B) se somente a afirmativa II estiver correta.

(C) se somente a afirmativa III estiver correta.

(D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

(E) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.

**Comentários**

A primeira afirmativa está correta. A departamentalização divide a organização de acordo com as especializações, com as funções existentes na instituição, como Marketing, Finanças etc.

A segunda frase é um pouco vaga, mas não está incorreta. A departamentalização funcional possibilita uma orientação específica aos funcionários e facilita o trabalho, pois concentra no mesmo departamento pessoas com formação semelhante.

Finalmente, a última afirmativa está incorreta. Uma das principais críticas a departamentalização funcional é exatamente o fato de que essa configuração acaba gerando uma cultura de isolamento entre os departamentos.

As pessoas acabam com uma visão limitada dos problemas e objetivos da organização como um todo, sem uma visão sistêmica.

**Gabarito: letra D**

24. (FGV – FUNARTE – ADMINISTRAÇÃO – 2014)

Uma empresa decide, após a expansão internacional de suas atividades produtivas e a diversificação da linha de produtos, promover a reorganização de sua estrutura baseada no estabelecimento de diversas unidades semiautônomas com foco em cada linha de produto, cliente e região. Essa opção de organização da estrutura organizacional é denominada:

(A) funcional;

(B) divisional;

(C) matricial;

(D) linear;



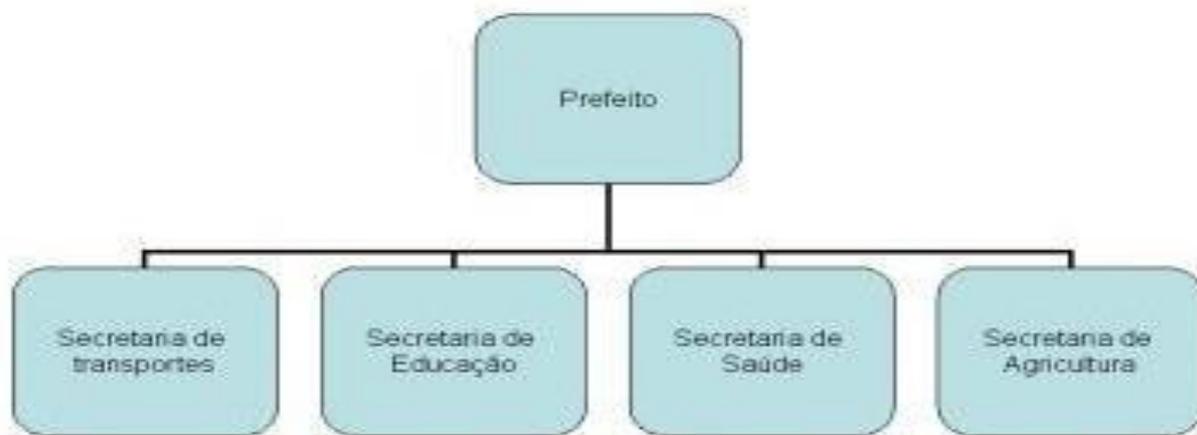
(E) expansionista.

### Comentários

Questão bem interessante da FGV. O que "mata" a questão é o trecho em que a banca cita as "unidades semiautônomas". Isso é uma característica das estruturas divisionais.

**Gabarito: letra B**

25. (FGV – TRE-PA – TÉCNICO – 2011)



O organograma hipotético de uma prefeitura, acima demonstrado, é baseado na departamentalização

- A) Matricial.
- B) Funcional.
- C) Programática.
- D) Por Produto.
- E) Por Serviços

### Comentários

Vejam que os departamentos são divididos de acordo com a especialização funcional (saúde, educação, agricultura etc.). Desta forma, esse é um caso típico de departamentalização funcional.

**Gabarito: letra B**

26. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)

Modelos organizacionais são formas genéricas estruturais que uma organização pode assumir. Nesse sentido, assinale a alternativa que pode ser considerada uma característica do modelo organizacional celular.

- (A) Comunicação formalizada.



- (B) Elevada especialização do trabalho.
- (C) Foco no desempenho das funções.
- (D) Departamentalização funcional.
- (E) Estrutura horizontal.

### Comentários

Uma comunicação formal, bem como uma alta especialização no trabalho, o foco no desempenho das funções e a departamentalização funcional são características de organizações no modelo mecanicista.

A única opção que “foge” deste modelo é a letra E, que indica uma estrutura horizontal, mais indicada para modelos orgânicos, como a organização celular.

**Gabarito: letra E**

### 27. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

**Assinale a alternativa que apresente uma característica dos sistemas mecânicos organizacionais.**

- (A) Autoridade baseada no conhecimento.
- (B) Processo decisório ad hoc.
- (C) Estrutura definitiva.
- (D) Comunicações quase sempre horizontais.
- (E) Ambiente instável.

### Comentários

Os sistemas (ou modelos) mecânicos (ou mecanicistas) são caracterizados por uma padronização das atividades, alto controle e hierarquia. Logo de cara podemos descartar a letra A, pois nos modelos mecânicos a autoridade é derivada das normas e cargos da hierarquia, não do conhecimento.

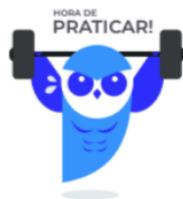
A letra B também está errada, pois o processo decisório ad-hoc (tradução latina de “para isto”, ou seja, uma decisão “caso a caso”) é caracterizado por situações de grande instabilidade e incerteza, que não são característicos dos sistemas mecânicos.

A letra C está correta e é o nosso gabarito. Já as letras D e E se referem ao modelo orgânico.

**Gabarito: letra C**



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (VUNESP – CM BRAGANÇA – ASSISTENTE - 2020)

O processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia é chamado de

- (A) responsabilidade.
- (B) delegação.
- (C) autoridade.
- (D) amplitude administrativa.
- (E) descentralização.

#### Comentários

A delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para outros membros da organização. Com um nível maior de delegação, aumenta a flexibilidade e a agilidade da empresa, gerando uma maior adaptabilidade às mudanças no meio externo<sup>1</sup>.

**Gabarito: letra B**

### 2. (VUNESP – TJ-SP – ADMINISTRADOR - 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.

---

<sup>1</sup> (Daft, 2005)



## Comentários

A questão está falando do conceito das estruturas matriciais. Estas estruturas são um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

As empresas que atuam com esta estrutura buscam associar as vantagens das duas estruturas, juntando os especialistas funcionais nos projetos mais estratégicos, sempre que necessário.

Ela é chamada de matricial porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

Neste tipo de estrutura, os profissionais estão associados geralmente a um departamento funcional (Marketing, Finanças, Tecnologia, etc.) e são alocados a alguns projetos, sempre que este projeto necessite de alguém com seu perfil.

**Gabarito: letra A**

### 3. (VUNESP – SEMAE DE PIRACICABANA – AGENTE - 2019)

**A ordenação contínua de autoridades que estabelece os níveis de poder e importância, de forma que a posição inferior é sempre subordinada às posições superiores, recebe o nome de**

- (A) soberania.
- (B) autocracia.
- (C) democracia.
- (D) hierarquia.
- (E) autarquia.

## Comentários

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

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

A cadeia de comando mostra, portanto, a relação de subordinação dentro da estrutura e mostra como funciona a hierarquia funcional.

**Gabarito: letra D**

### 4. (VUNESP – PREF. CAMPINAS – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2019)

**Hierarquia ou jerarquia (do grego hierarchía) é a ordenação de elementos em ordem de**

- (A) importância.
- (B) idade.



- (C) etnia.
- (D) parentesco.
- (E) riqueza.

#### Comentários

A hierarquia é a ordenação dos elementos (como os cargos em uma organização) de acordo com a sua importância.

**Gabarito: letra A.**

#### 5. (VUNESP – UNICAMP – RECURSOS HUMANOS - 2019)

**Um jovem recém-contratado por um gestor público foi convidado a apresentar, pelo menos, uma vantagem e uma desvantagem da estrutura matricial. Assinale a alternativa que apresenta, correta e respectivamente, as respostas ao que foi solicitado.**

- (A) Estrutura organizacional flexível e adequada para desafios; lentidão e possível conflito de ideias.
- (B) Dinamismo e rapidez na condução dos projetos; custos elevados e necessidade de treinamentos frequentes.
- (C) Decréscimo de custos e atuação em equipe; rigidez na liderança e possíveis resistências dos gestores.
- (D) Organização fluida, participativa e dinâmica; elevação dos custos e aplicação de indicadores de desempenho em todos os níveis hierárquicos.
- (E) Estrutura organizacional propícia para projetos complexos; duplicidade de autoridade e comando.

#### Comentários

Estas estruturas são um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

As empresas que atuam com esta estrutura buscam associar as vantagens das duas estruturas, juntando os especialistas funcionais nos projetos mais estratégicos, sempre que necessário.

Ela é chamada de matricial porque seu aspecto é parecido com o de uma matriz. Sua criação foi uma tentativa de conciliar em uma estrutura rígida e hierárquica a flexibilidade de uma estrutura temporária.

Neste tipo de estrutura, os profissionais estão associados geralmente a um departamento funcional (Marketing, Finanças, Tecnologia, etc.) e são alocados a alguns projetos, sempre que este projeto necessite de alguém com seu perfil.

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



Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>•Potencializa as vantagens decorrentes da estrutura funcional e da estrutura divisional.</li><li>•Pode reduzir a multiplicação e a dispersão de recursos e, com isso, melhorar a eficiência.</li><li>•Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização ao ambiente mutável.</li><li>•Facilita a cooperação interdisciplinar entre departamentos.</li><li>•Promove o conflito construtivo entre os membros da organização.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Dificulta a coordenação em razão da autoridade dual, o que pode causar frustração e confusão.</li><li>•Trata-se de uma forma estrutural complexa, com potenciais focos de conflito e desequilíbrios de poder entre os dois lados da matriz.</li><li>•Perda excessiva de tempo em reuniões para discutir problemas e solucionar conflitos.</li><li>•Muita dificuldade para apurar responsáveis por problemas.</li><li>•Exige um conjunto de competências de relacionamento interpessoal e maturidade dos gestores.</li></ul>

Figura 1 - estrutura matricial. Fonte: (Sobral & Peci, 2008)

A letra A está errada porque a lentidão não é uma característica da estrutura matricial. Na letra B, o erro é o de apontar a necessidade de treinamentos como uma desvantagem desse tipo de estrutura. Ora, essa necessidade é comum em qualquer tipo de estrutura, não é uma desvantagem da matricial.

A letra C está errada, pois não há uma redução dos custos com a estrutura matricial. Além disso, não ocorre essa "rigidez na liderança". Na letra D, o erro está na "aplicação de indicadores de desempenho em todos os níveis hierárquicos", pois essa não é uma característica da estrutura.

Finalmente, a letra E está certa e é o nosso gabarito.

**Gabarito: letra E**

## 6. (VUNESP – MOGI DAS CRUZES-SP – AUXILIAR - 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**

A letra A descreve a ferramenta utilizada para o mapeamento e redesenho de processos. O histograma é um gráfico que aponta a frequência de um fenômeno.



Já o cronograma mede o tempo. Um diagrama é uma representação gráfica (conceito mais amplo e que engloba o fluxograma, o histograma, o organograma etc.).

Finalmente, o organograma é o diagrama que descreve a estrutura organizacional.

**Gabarito: letra E**

#### 7. (VUNESP – PIRASSUNUNGA-SP – SECRETARIA - 2016)

De acordo com as noções da administração, assinale a alternativa que apresenta dois tipos de estruturas organizacionais.

- (A) Formal e informal.
- (B) Aberta e limitada.
- (C) Nacional e estrangeira.
- (D) Mista e privada.
- (E) Sociedade anônima e limitada.

**Comentários**

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

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

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

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

**Gabarito: letra A**

#### 8. (VUNESP – PRES. PRUDENTE-SP – GESTÃO DE RH - 2016)

A Gerência Industrial de uma empresa é constituída pelos seguintes setores: Perfuração, Polimento, Tratamento Térmico, Pintura e Montagem. Essa divisão da área industrial revela uma departamentalização por

- (A) número de funcionários.
- (B) produto.
- (C) cliente.
- (D) processo.
- (E) região geográfica.



## Comentários

Os setores mencionados pela banca indicam os processos de trabalho, como: pintura, polimento, etc. A departamentalização é um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços<sup>2</sup>.

Quando uma empresa cria um departamento ela está buscando auxiliar no trabalho de gerenciar as atividades. Isto ocorre porque a separação em "temas" pode facilitar o aproveitamento das pessoas e dos recursos disponíveis.

De acordo com Oliveira<sup>3</sup>,

*"Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais"*

Dessa maneira, seria o caso de uma departamentalização por processos.

**Gabarito: letra D**

### 9. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE - 2015)

**A estrutura formal de uma organização é representada, invariavelmente, por meio de**

- (A) um gráfico.
- (B) um organograma.
- (C) um diagrama.
- (D) uma representação.
- (E) um fluxograma.

## Comentários

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

Ao vermos um organograma, podemos claramente visualizar os cargos mais importantes (mais altos na hierarquia) e as relações de subordinação entre eles. Desta forma, a letra B está correta.

Entretanto, as letras A e D poderiam ser consideradas também corretas em uma visão mais ampla, pois o organograma não deixa de ser um gráfico e uma "representação" da realidade dos cargos na instituição. Mais um caso de que o gabarito é a questão "mais correta".

**Gabarito: letra B**

---

<sup>2</sup> (Daft, 2005)

<sup>3</sup> (Oliveira, 2011)



10. (VUNESP – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS-SP – ANALISTA – 2015)

Há dois tipos básicos que norteiam a escolha de um desenho organizacional. Todos os desenhos estão em um ou em outro tipo. Um é o modelo mecanicista, o outro é o modelo orgânico. Assinale a alternativa que contém características do modelo orgânico.

- (A) A estrutura é vertical com muitos níveis hierárquicos.
- (B) A comunicação é formal utilizando a cadeia de comando.
- (C) A hierarquia e o controle prevalecem.
- (D) A estrutura é horizontal e achatada.
- (E) As decisões são centralizadas na cúpula.

**Comentários**

A questão trata das diferenças entre o modelo mecanicista e o modelo orgânico. O modelo mecanicista é facilmente identificável nas atuais burocracias. Quando pensamos nestas organizações, imaginamos uma estrutura que funciona de forma ordenada, com relações claramente definidas entre as partes.

De acordo com Morgan, nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento.

Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle “pesado” sobre seus integrantes.

Já o modelo orgânico se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos “emprestados” da Biologia).

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

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

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

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

Como podemos ver, as letras A, B, C e E estão associadas como o modelo mecanicista, sendo apenas a letra D associada ao modelo orgânico.

**Gabarito: letra D**

11. (VUNESP – SEDUC-SP – ANALISTA – 2014)

O organograma é a representação gráfica de uma estrutura organizacional. Frente a um organograma que apresenta duas estruturas coexistindo num só gráfico, na mesma organização,



sendo uma a estrutura tradicional, e a outra, uma estrutura por projetos, será visualizada uma estrutura

- (A) por processo.
- (B) funcional.
- (C) em linha.
- (D) matricial.
- (E) linha-staff.

#### Comentários

A questão trata do conceito das estruturas matriciais. Estas estruturas são um modelo híbrido, que conjuga duas estruturas em uma só. Normalmente, é um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

**Gabarito: letra D**

#### 12. (VUNESP – EMPLASA – ANALISTA – 2014)

A evolução dos desenhos estruturais organizacionais rumo a uma maior flexibilização resultou em uma estrutura híbrida. Esta estrutura personificada por uma rede de interações entre as equipes, relacionadas aos projetos e também às funções tradicionais, é denominada

- (A) verticalizada.
- (B) setorizada.
- (C) em círculo.
- (D) matricial.
- (E) em colmeia.

#### Comentários

Quando falamos de uma estrutura híbrida, ou seja, que conjuga duas estruturas em uma só, temos de pensar na estrutura matricial. As estruturas matriciais são um somatório de uma estrutura funcional com outra estrutura horizontal, temporária, focada em projetos.

**Gabarito: letra D**

#### 13. (VUNESP – PRODEST – ANALISTA – 2014)

Com exceção das atividades centrais do negócio, as organizações podem executar melhor, mais rapidamente e com menores custos, terceirizando todas as atividades restantes a fornecedores e especialistas externos. Esses tipos de organizações são denominados

- (A) funcionais.
- (B) matriciais.



(C) por projetos.

(D) virtuais.

(E) modulares.

### Comentários

As organizações modulares são um tipo de organização em rede. Para enfrentar a realidade atual, as organizações perceberam que necessitavam de ajuda, de parcerias. A antiga ideia de uma organização que “fazia de tudo” (ou verticalizada) ficou para trás. Como ninguém é “bom em tudo”, devemos nos aliar a diferentes parceiros, dependendo da necessidade do momento.

Esta é a ideia central das redes organizacionais. Estas surgiram como uma necessidade de que as organizações fossem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças no ambiente. Desta maneira, se uma empresa necessita de um novo “design” para seu novo produto, contrata um escritório de design. O mesmo ocorre quando esta empresa necessita de distribuir seu produto em um novo mercado – contrata uma empresa especializada em distribuição.

Assim sendo, a empresa pode “focar” no que melhor sabe fazer e “mudar de rumo” sempre que for necessário. De acordo com este pensamento, surgiram as “organizações em rede” ou as “redes organizacionais”.

**Gabarito: letra E**



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental para a dinâmica do fluxo de trabalho.

Assim sendo, na escolha de seu modelo estrutural, as organizações optam por:

- (A) um modelo orgânico caracterizado por extensa departamentalização, elevada formalização e centralização quando se preocupam com a participação de seus funcionários.
- (B) uma estrutura matricial agrupando as tarefas em departamentos funcionais e centralizando a autoridade quando querem manter uma elevada especialização e formalização.
- (C) uma departamentalização de acordo com o produto ou serviço quando querem que aumente a interação e a comunicação entre os colaboradores que produzem produtos iguais ou prestam o mesmo serviço.
- (D) uma departamentalização por cliente ou por mercado quando grupos importantes de clientes diferem substancialmente uns dos outros e há mais especialização de processos e integração de colaboradores.
- (E) uma grande amplitude de administração para manter o controle mais de perto sobre os colaboradores e ficar em contato com as operações diárias do fluxo de trabalho.

#### Comentários

A letra A está errada, pois, se o modelo é orgânico, ele não poderia ser centralizado, formal e departamentalizado em excesso. A letra B está errada também porque a estrutura matricial tem autoridade dual, além de contar com duas estruturas (não só a funcional).

Já a letra C está certa e é o gabarito. O erro da letra D está na confusão entre a departamentalização por clientes e a por processos. Finalmente, a letra E descreve incorretamente a amplitude de controle. Para manter o controle "mais de perto", a amplitude deveria ser menor.

**Gabarito: letra C**

### 2. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor de serviços apresenta as seguintes características: suas atividades são realizadas por tempo determinado e para um propósito definido; as atribuições dos empregados são temporárias; o pessoal designado às tarefas é realocado a outras atividades quando estas



acabam; sua estrutura é simples e flexível e adaptável às mudanças a cada novo contrato firmado; há unidade de comando.

Com base nessas características, verifica-se que a estrutura dessa empresa é:

- (A) matricial.
- (B) funcional.
- (C) departamental.
- (D) divisional geográfica.
- (E) por projetos.

#### Comentários

A questão pode ser “cravada” com os seguintes termos: “tempo determinado”, “atribuições temporárias” e “há unidade de comando”. Ora, se há unidade de comando, não estamos falando da estrutura matricial.

Como a banca fala de atribuições temporárias, só pode mesmo ser uma departamentalização por projetos (que a banca chama de estrutura por projetos), pois as demais alternativas não envolvem uma limitação de tempo.

**Gabarito: letra E**

### 3. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

O diretor deseja alterar a estrutura da empresa para aumentar a amplitude de controle e diminuir níveis hierárquicos. Segundo sua visão, era muito caro e ineficiente manter um número grande de gestores com poucos subordinados.

Dessa forma, após a mudança promovida pelo gestor, a empresa passará a apresentar uma estrutura organizacional

- (A) aguda.
- (B) obtusa.
- (C) vertical.
- (D) horizontal.
- (E) dependente.

#### Comentários

Uma organização com grande amplitude de controle ficará mais horizontal (ou “achatada”).

**Gabarito: letra D**

### 4. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor de energia tem uma administração centralizada, possuindo diversos níveis hierárquicos (diretoria, gerência, supervisão, etc.). Seus departamentos são divididos por



**especialidades: finanças, produção, marketing, logística, comercial, entre outras, e cada funcionário responde a um único chefe.**

**Essa empresa acima descrita tem uma estrutura hierárquica**

- (A) funcional.
- (B) divisional.
- (C) matricial.
- (D) por projeto.
- (E) por processo.

### **Comentários**

A questão trata da departamentalização funcional. Neste tipo, os departamentos são divididos dentro de uma lógica funcional, ou seja, relacionada com a função organizacional.

Normalmente, estas organizações são compostas por departamentos de produção, de logística, de finanças, dentre diversos outros.

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

**Gabarito: letra A**

### **5. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)**

**Em uma organização, as tarefas rotineiras predominam, e o foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando. A comunicação circula em sentido vertical, e quase não há contato informal entre os funcionários. Os empregados são especialistas no que fazem, mas têm pouca autonomia. Além disso, há muitos regulamentos para as atividades realizadas por eles.**

**Levando-se em conta os dois tipos ideais de modelos organizacionais, as características estruturais dessa empresa estão alinhadas à perspectiva de um modelo organizacional**

- (A) orgânico.
- (B) genérico.
- (C) projetado.
- (D) humanista.
- (E) mecanicista.

### **Comentários**

A questão trata da classificação de modelos organizacionais de acordo com Morgan<sup>1</sup>. De acordo com o autor, os modelos são classificados como mecanicistas e orgânicos.

---

<sup>1</sup> (Morgan, 1997)



O modelo mecanicista é facilmente identificável nas atuais burocracias. Quando pensamos nestas organizações, imaginamos uma estrutura que funciona de forma ordenada, com relações claramente definidas entre as partes.

De acordo com Morgan, nós esperamos que estas organizações funcionem como máquinas: com processos rotineiros e padronizados, de modo a buscar a eficiência, confiabilidade e previsibilidade em seu funcionamento.

Desta maneira, estas empresas são caracterizadas por uma rigidez, uma formalidade e controle "pesado" sobre seus integrantes. Em comparação, temos o modelo orgânico, mais moderno.

O modelo orgânico se relaciona com uma visão das organizações como se fossem organismos vivos (assim, se baseia em muitos conceitos "emprestados" da Biologia), tendo mais flexibilidade.

**Gabarito: letra E**

#### 6. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)

A estrutura que combina duas formas de departamentalização funcional com a departamentalização de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional é uma estrutura híbrida e apresenta duas dimensões, com gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto, é denominada:

- (A) organização geográfica.
- (B) redes.
- (C) cadeia.
- (D) organização em grade.
- (E) linear.

#### Comentários

A descrição de um tipo de estrutura que combina dois tipos de departamentalização, um funcional com outro em projeto ou produto, está associada a estrutura matricial. Nunca a vi descrita como organização "em grade", mas pelo jeito a banca resolveu inovar e escolheu um nome que não está descrito na literatura dominante.

As demais alternativas de estrutura citadas, como a em rede e a linear não estão associadas com o que o enunciado apresentou.

**Gabarito: letra D**

#### 7. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

Na configuração das estruturas organizacionais, as atividades da empresa são agrupadas logicamente em órgãos, de acordo com critérios de departamentalização. O critério de departamentalização que permite uma visão totalmente voltada para o mercado, que aumenta a flexibilidade e permite um melhor atendimento da demanda, é denominado:

- a) produto.



- b) clientela.
- c) geográfico
- d) de marketing.
- e) funcional.

### Comentários

O tipo de departamentalização com um foco no mercado e no atendimento da demanda, com maior segmentação dos clientes é a departamentalização por clientes.

Desta forma, o administrador alocará recursos, pessoas e atividades mais condizentes com as necessidades e demandas de cada clientela.

**Gabarito: letra B**

### 8. (IDECAN – CNEN – ASSISTENTE – 2014)

**“A tarefa básica da organização é estabelecer a estrutura organizacional. A especialização ou estrutura horizontal conduz aos níveis de hierarquia e a especialização vertical conduz a áreas de departamentalização ou divisionalização”. Baseado em Chiavenato, a afirmativa anterior é**

- (A) verdadeira.
- (B) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à divisionalização.
- (C) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à departamentalização.
- (D) falsa, pois a especialização horizontal não produz os níveis de hierarquia.
- (E) falsa, pois definir a estrutura organizacional é tarefa da função de planejamento.

### Comentários

A banca trocou os conceitos. Na verdade, é a especialização horizontal a que cria a departamentalização ou divisionalização. E é a especialização vertical que está relacionada com a hierarquia.

Analisando as alternativas, apenas a letra D pode ser apontada como correta. A afirmativa feita na letra E está também incorreta, pois é sim tarefa da função de organização definir a estrutura organizacional.

**Gabarito: letra D**

### 9. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)

**“A estrutura organizacional é um meio de que se serve uma organização para atingir eficientemente seus objetivos.”**

**(Idalberto Chiavenato, 1987.)**

**Considere as afirmativas e assinale a INCORRETA.**

- (A) Estrutura linear, estrutura linear-staff e estrutura funcional consistem em tipos da estrutura organizacional.



(B) A estrutura organizacional informal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, pelo organograma.

(C) Uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais, hierárquicos, orientados para o objetivo de produzir bens ou serviços.

(D) Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela proporciona à empresa, além de outros benefícios, a identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.

(E) Em uma estrutura organizacional, deve-se considerar 6 elementos básicos: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização; e, descentralização.

### Comentários

Analisando as alternativas, podemos afirmar claramente que a afirmativa na letra B está errada. É a estrutura formal (e não a informal) que está representada no organograma. Como a banca está buscando a assertiva incorreta, o gabarito é mesmo a letra B.

**Gabarito: letra B**

### 10. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)

**“Estrutura organizacional, que tira o máximo proveito da especialização de seus integrantes, tem a tendência de reduzir custo, facilitar a coordenação dentro da função, favorecer a centralização e facilitar a projeção da liderança por toda a organização.” Trata-se da estrutura**

(A) funcional.

(B) por serviço.

(C) por produto.

(D) por clientela.

(E) por área geográfica.

### Comentários

A questão pode ser “matada” tranquilamente quando lemos no enunciado os trechos “tira máximo proveito da especialização” e “facilitar a coordenação dentro da função”.

Ora, a estrutura (ou departamentalização) que tira mais proveito da especialização é exatamente a funcional, que agrupa as pessoas por tipo de especialização. Naturalmente, isso facilita a coordenação “dentro” da função, não é mesmo?

**Gabarito: letra A**

### 11. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

**O conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa conceitua-se como:**



- (A) Estrutura orgânica.
- (B) Estrutura funcional.
- (C) Estrutura piramidal.
- (D) Estrutura mecânica.
- (E) Estrutura organizacional.

### Comentários

A banca apresenta no seu enunciado a definição de Estrutura Organizacional. Ela é o modo como uma empresa ou órgão público divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Seria, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

Uma estrutura organizacional, entretanto, não se limita aos diversos departamentos e setores da instituição, mas também aos seus empregados e as diversas relações entre os chefes e subordinados<sup>2</sup>.

**Gabarito: letra E**

### 12. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

Analise o texto abaixo:

\_\_\_\_\_ é uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa. Trata-se, portanto, de um agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e recursos (humanos, financeiros, materiais) em unidades organizacionais.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) Departamentalização.
- (B) Balanced Scorecard.
- (C) Estrutura informal.
- (D) Feedback.
- (E) PDCA.

### Comentários

A questão trata da departamentalização. Esta é um modo encontrado para alocarmos pessoas, tarefas e atividades em unidades, com o objetivo de melhorar a coordenação de esforços<sup>3</sup>.

De acordo com Oliveira<sup>4</sup>,

*"Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais"*

---

<sup>2</sup> (Rocha, 1987)

<sup>3</sup> (Daft, 2005)

<sup>4</sup> (Oliveira, 2011)



**Gabarito: letra A**

**13. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)**

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento de atividades de acordo com as saídas e resultados (ouputs) relativos a um ou vários projetos é denominado:

- (A) Estrutura matricial.
- (B) Estrutura funcional.
- (C) Estrutura por projeto.
- (D) Estrutura por clientela.
- (E) Departamento de pessoal.

**Comentários**

O próprio enunciado “mata” a questão, pois no final descreve que o agrupamento é “relativo a um ou vários projetos”. Ora, estamos falando da departamentalização por projeto.

Essa departamentalização pode ser feita em empresas que focam suas atividades em alguns projetos de grande porte e com longa duração. Como exemplos, teríamos os estaleiros navais, que chegam a levar diversos anos construindo um navio ou plataforma de petróleo.

**Gabarito: letra C**

**14. (FEPESE – MPE-SC - TÉCNICO – 2014)**

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou a agência para quem o trabalho é feito é denominado:

- (A) Estrutura por clientela.
- (B) Estrutura por projeto.
- (C) Estrutura matricial.
- (D) Estrutura funcional.
- (E) Departamento de pessoal.

**Comentários**

A banca apresenta o conceito da departamentalização por clientela, pois trata do agrupamento de acordo com o “tipo de pessoa ou agência para quem o trabalho é feito”.

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

**Gabarito: letra A**



### 15. (CONSULPLAN – CBTU – TÉCNICO - 2014)

“ \_\_\_\_\_ é o agrupamento, de acordo com um critério específico de \_\_\_\_\_, das atividades e correspondentes \_\_\_\_\_ humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos em \_\_\_\_\_ organizacionais.” (Oliveira, 2007. Adaptado.)  
Assinale a alternativa que completa correta e sequencialmente a afirmativa anterior.

- (A) Centralização / heterogeneidade / recursos / objetivos.
- (B) Centralização / homogeneidade / departamentos / unidades.
- (C) Departamentalização / heterogeneidade / custos / objetivos.
- (D) Departamentalização / homogeneidade / recursos / unidades.

#### Comentários

De acordo com Djalma de Oliveira,

*"Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais"*

**Gabarito: letra D**

### 16. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA - 2014)

A estrutura formal é explicitada em manuais e descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos departamentos e seções. A representação gráfica dessa estrutura é feita através do organograma, mas os seguintes fatores concorrem para que seja inviável o funcionamento das organizações somente através da estrutura formal, EXCETO:

- (A) Há situações críticas para as quais há necessidade da elaboração e aplicação de soluções rápidas.
- (B) É praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações.
- (C) Existem características do fator humano, com respeito à liderança e aos objetivos pessoais que influem na operação da estrutura.
- (D) A estrutura informal é incentivada pelo alto grau de atendimento às normas formais e surge, especialmente, por imposição da organização.

#### Comentários

Uma estrutura formal nada mais é do que a “estrutura oficial” de uma instituição. É aquela que vemos em seu organograma, nos seus sites institucionais na Internet.

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

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

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



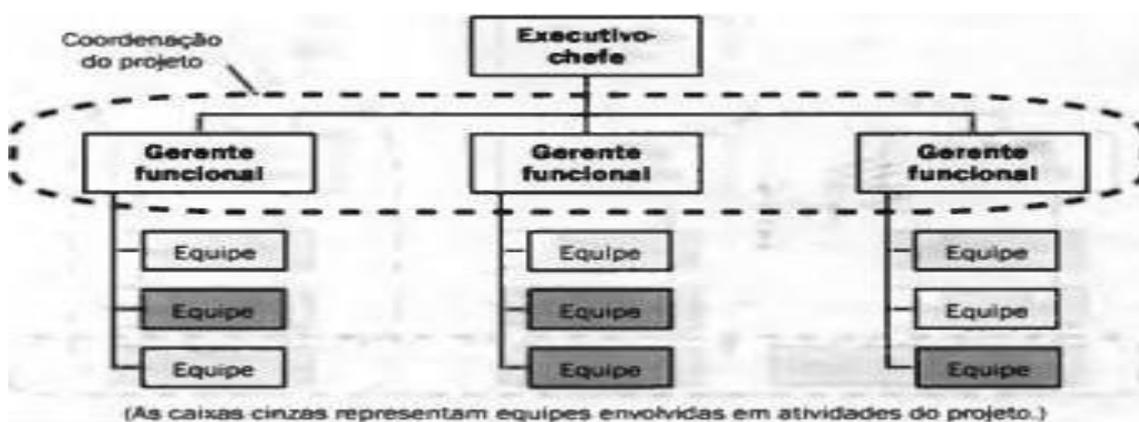
Ao contrário do que muitos pensam, a estrutura informal pode trazer ganhos importantes para as instituições. A comunicação pode ficar mais rápida e fluir mais facilmente, melhorando a tomada de decisões.

Analisando a questão, podemos ver que apenas uma alternativa não faz sentido e está incorreta: a letra D. Nenhuma instituição impõe a estrutura informal. Ela existe por uma necessidade humana de interação grupal, não por uma cobrança formal.

**Gabarito: letra D**

### 17. (FUNCAB – MDA – GERENTE DE PROJETOS – 2014)

A figura abaixo ilustra um dos tipos mais comuns de estrutura organizacional adotados pelas empresas.



**São vantagens dessa estrutura:**

- I. Há um plano de carreira claro com a separação das funções, permitindo destacar as habilidades específicas.
- II. Os funcionários têm um único supervisor com uma cadeia clara de comando.

São desvantagens desta estrutura:

- I. Os gerentes de projeto têm pouca ou nenhuma autoridade formal.
- II. Múltiplos projetos competem por recursos limitados e prioridades.

**Esse tipo de organização é denominada:**

- a) matricial.
- b) relacional.
- c) projetizada.
- d) funcional.
- e) balanceada.

**Comentários**



A questão trata dos tipos de estrutura. Como a prova estava voltada a gestores de projeto, a figura envolve além de uma estrutura funcional (gerentes funcionais estão claramente descritos) uma alusão aos coordenadores de projeto.

Para o PMBOK, guia de conhecimentos de gerenciamento de projetos, temos os seguintes tipos: estrutura funcional, estrutura por projetos e estrutura matricial.

Entretanto, na afirmativa I a banca menciona que no tipo de estrutura pedido os gerentes de projeto tem pouca ou nenhuma autoridade formal. Ora, estamos então tratando da estrutura funcional, em que os gerentes "de linha" detém a autoridade quase que total sobre seus subordinados.

**Gabarito: letra D**

#### 18. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

- a) O conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização é conhecido como:
- b) Estrutura organizacional.
- c) Planejamento tático.
- d) Processo decisório.
- e) Especialização do trabalho.
- f) Organograma.

#### Comentários

A questão trata de uma definição conhecida de estrutura organizacional. A estrutura seria, portanto, o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma empresa.

**Gabarito: letra A**

#### 19. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

**Na departamentalização por processo, a organização se estrutura em unidades ao longo da sequência de execução de seus principais processos e tem como vantagem, dentre outras, o(a):**

- a) fragmentação.
- b) isolamento das unidades.
- c) especialização
- d) flexibilidade.
- e) baixo custo operacional.

#### Comentários

A letra A está incorreta, pois a fragmentação não é uma vantagem, mas sim uma desvantagem da departamentalização por processo. O mesmo podemos dizer da letra B: o isolamento das unidades é uma desvantagem.



A especialização é uma característica da departamentalização funcional e não é, necessariamente, uma vantagem. No caso da letra D, a departamentalização por processo está voltada para os fluxos de trabalho e as tecnologias envolvidas. Dessa forma, esse tipo de departamentalização não conta com a flexibilidade como vantagem.

Finalmente, a letra E está certa. Esse tipo de departamentalização busca agregar mais valor aos clientes através do foco nos processos e contam com um baixo custo operacional como vantagem possível.

**Gabarito: letra E**

#### 20. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

É um tipo de estrutura organizacional que tem como vantagens a competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta:

- a) funcional.
- b) matricial.
- c) em rede
- d) linear.
- e) divisional.

#### Comentários

A estrutura em rede é um tipo de estrutura recente e muito em voga pela flexibilidade que proporciona às empresas que a utilizam. Um conceito importante quando pensamos em estruturas em rede é o da interdependência.

Nestas redes, ninguém consegue alcançar seu objetivo sozinho. Cada “nó” da rede é fundamental para que os objetivos comuns sejam atingidos. A estrutura em rede substitui a hierarquia, o comando, pela parceria entre os diversos atores. Assim, a estrutura fica mais flexível e competitiva perante seus competidores.

**Gabarito: letra C**

#### 21. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

As organizações que se formam a partir das relações de amizade e surgimento de grupos que NÃO aparecem no organograma são denominadas:

- a) racionais.
- b) informais.
- c) oficiais
- d) formais.
- e) planejadas.

#### Comentários



Os relacionamentos decorrentes de amizades e a formação de grupos de pessoas com afinidades comuns fazem parte da estrutura informal da instituição. Já a estrutura formal é aquela decorrente dos relacionamentos de comando e subordinação e estão refletidas no organograma.

**Gabarito: letra B**

## 22. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)

**Em relação à Estrutura informal, é correto afirmar:**

- (A) É a rede de relações sociais e pessoais que é estabelecida pela estrutura formal.
- (B) É a rede de relações sociais e pessoais requerida pela estrutura formal.
- (C) É a rede de relações oficiais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.
- (D) É a rede de relações legais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.
- (E) É a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

### **Comentários**

A questão não é muito complexa. Toda organização é composta de uma estrutura formal e uma informal. Uma estrutura formal nada mais é do que a “estrutura oficial” de uma instituição. É aquela que vemos em seu organograma, nos seus sites institucionais na Internet.

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

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

**Gabarito: letra E**

## 23. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)

**A estrutura informal possui as seguintes desvantagens:**

- (A) provoca conhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (B) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (C) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, facilidade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (D) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e impossibilidade de atritos entre as pessoas.
- (E) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias e facilidade de controle.



Ora, a estrutura informal ocorre “a despeito” das chefias, não faz parte da estrutura oficial da organização. Assim, provoca desconhecimento da realidade pelos chefes (que não sabem tudo o que se passa), é de difícil controle (as chefias muitas vezes não sabem nem da existência dos relacionamentos) e pode gerar atritos entre as pessoas envolvidas.

**Gabarito: letra B**

#### 24. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA - 2012)

**É uma desvantagem da estrutura divisional em uma organização:**

- (A) acarretar o acúmulo de decisões no topo, sobrecarregando a hierarquia.
- (B) proporcionar menos inovações.
- (C) resultar em coordenação horizontal deficiente entre departamentos.
- (D) levar à má coordenação entre as linhas de produtos.

#### **Comentários**

A letra A está incorreta, pois na estrutura divisional a empresa desmembra sua estrutura em divisões, fazendo uma descentralização (e não uma centralização) do processo decisório.

A letra B está igualmente errada, pois a descentralização torna a organização mais propensa a inovação, não o contrário. A letra C está mais associada a estrutura funcional. Na estrutura divisional os departamentos dentro das divisões são menores e sua coordenação não é tão complexa.

Finalmente, a letra D está certa. Um dos grandes problemas na estrutura divisional é o conflito entre as divisões, gerando competição por recursos entre elas e uma má coordenação.

**Gabarito: letra D**



## LISTA DE QUESTÕES

1. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM - 2023)

A departamentalização por serviço é caracterizada por dificuldades de execução da atividade fim e pela falta de cooperação interdepartamental, o que representa uma desvantagem desse tipo de departamentalização.

2. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM - 2023)

A departamentalização constitui a base para o agrupamento das tarefas.

3. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM - 2023)

Nos sistemas mecânicos de organização, há ênfase nos relacionamentos entre equipes e dentro delas, ao passo que, nos sistemas orgânicos, há foco no individual e nos cargos da organização.

4. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2022)

Em organizações centralizadas, a tomada de decisão concentra-se no topo da estrutura organizacional.

5. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2022)

Ao se definir a estrutura organizacional, deve-se estabelecer os critérios de departamentalização que definem em quais departamentos as pessoas e os recursos serão alocados.

6. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2022)

O planejamento estratégico é a ferramenta organizacional pela qual é possível identificar o sentido da autoridade na cadeia de comando.

7. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2022)

Na departamentalização funcional, a posição geográfica da organização é adotada como critério para definir seus departamentos.

8. (CEBRASPE – SEE-PE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2022)



Em uma estrutura organizacional verticalizada, espera-se encontrar mais níveis hierárquicos do que em uma estrutura horizontalizada.

9. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

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

- (A) diferenciação.
- (B) formalização.
- (C) integração.
- (D) centralização.
- (E) descentralização.

10. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

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

- (A) departamentalização por processo.
- (B) departamentalização por clientela.
- (C) departamentalização funcional.
- (D) departamentalização de base territorial.
- (E) departamentalização por produto.

11. (CESPE – TJ-PA - ANALISTA – 2020)

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

- (A) distribuição dos processos de trabalho em departamentos.
- (B) definição da visão de futuro da instituição e dos valores a serem cumpridos pelos empregados.
- (C) criação de sistemas de monitoramento dos prazos e da qualidade dos serviços prestados.
- (D) realização de reuniões para orientação sobre a execução de atividades na busca de engajamento e alcance de resultados.
- (E) avaliação das metas alcançadas em cada departamento da organização.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

17. (CESPE – ABIN - OFICIAL – 2018)

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

18. (CESPE – ABIN - OFICIAL – 2018)

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

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

Entre as características das organizações formais modernas destacam-se a

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

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



- (C) relação de coesão, a especialização e a colaboração espontânea.
- (D) divisão do trabalho, a especialização e as regras implícitas.
- (E) hierarquia, o racionalismo e a especialização.

20. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

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

21. (CESPE - EMAP - ANALISTA - 2018)

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

22. (CESPE – EBSEH - ANALISTA – 2018)

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

23. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

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

24. (CESPE – STM - ANALISTA – 2018)

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

25. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

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

26. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

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

27. (CESPE – SEDF - ANALISTA – 2017)

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



28. (CESPE – DPU – AGENTE – 2016)

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

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

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

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

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

31. (CESPE – MPOG – ANALISTA – 2015)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

37. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)

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

38. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013)

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

39. (CESPE – MPU – TÉCNICO – 2013)

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

40. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

Na gestão pública, a estrutura organizacional refere-se à estruturação legal dos órgãos que irão desempenhar as funções por intermédio dos agentes públicos.

41. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

O organograma é a representação gráfica ideal das atividades de pessoas envolvidas na execução de um processo passo a passo.

42. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

A departamentalização por produto dificulta a avaliação, realizada pela gerência, do desempenho da unidade de trabalho, devido à separação das diferentes divisões dos produtos.

43. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

A departamentalização funcional organiza o trabalho e os funcionários em áreas de especialização distintas.

44. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

Uma organização de produção de softwares que possua órgãos especializados como os de recursos humanos, o financeiro e o da produção, e que atenda a cada cliente de maneira específica, conforme a demanda, segue uma estrutura matricial.



45. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

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

46. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

Embora confira dinamicidade aos projetos de uma organização, o modelo de departamentalização matricial costuma gerar múltiplas subordinações e ambiguidade na definição de papéis e relações.

47. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013)

A estruturação dos serviços de uma organização de forma eficiente implica adotar os mesmos critérios de agrupamento de funções para todas as unidades.

48. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

O procedimento de descentralização está associado ao repasse de atribuições e responsabilidades a setor subordinado.

49. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

A existência de duas linhas de comando, ou seja, de dois chefes aos quais os demais administradores devem se reportar, é característica da estrutura em linha e assessoria.

50. (CESPE – TJ-AC – ANALISTA – 2012)

A descentralização da autoridade ocorre por meio do processo de delegação, com a transferência do poder de decisão para a execução de tarefas específicas.

51. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2012)

Na estruturação do Departamento de Polícia Federal, composto de órgãos como as Diretorias Técnico-Científica, de Inteligência Policial, de Gestão de Pessoal e a de Administração e Logística Policial, entre outros, foi adotada a denominada departamentalização funcional.

52. (CESPE – TRE-RJ – ANALISTA – 2012)

A departamentalização, que consiste na divisão de tarefas em blocos, unidades ou áreas de trabalho, com base em critérios específicos, tem a finalidade de elevar a entropia do sistema organizacional.



53. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

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

54. (CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012)

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

55. (CESPE – EBC – ANALISTA – 2011)

O modelo matricial é um tipo de estrutura resultante da integração de dois tipos de organogramas: o modelo tradicional de estrutura funcional e o modelo de estrutura organizado por projeto.

56. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011)

Não há correlação entre a amplitude administrativa e a necessidade de delegação no âmbito de uma organização.

57. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011)

A realização de descentralização é mais recomendada em situações de certeza e estabilidade do que em momentos de incerteza e instabilidade.

58. (CESPE – TJ-ES – ANALISTA – 2011)

Caso opte por descentralizar, o administrador deve considerar o fato de essa decisão poder acarretar aproveitamento insuficiente dos especialistas da sua organização.

59. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com projetos específicos.

60. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A organização estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima adota estrutura funcional.

61. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A departamentalização por produto permite uma visão única acerca da organização e o controle eficaz sobre seu conjunto.



62. (CESPE – MPU / ANAL. ADMINISTRATIVO – 2010)

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

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

63. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010)

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

64. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

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

65. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

Organizações horizontais e não burocráticas se utilizam, mais comumente, de uma estrutura linear, basicamente caracterizada por flexibilidade estrutural, favorecimento do trabalho em equipes de cooperação e descentralização de autoridade/responsabilidade.

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

Entre os critérios de departamentalização, inclui-se o funcional, organizado por tarefas independentes e orientadas para um objetivo geral.

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

A divisão do trabalho, cuja finalidade é produzir mais e melhor, com o mesmo esforço, é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de tarefas.

(CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)



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

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

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

68. (CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

Jetro propôs a Moisés delegar poderes ao povo.

69. (CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

A ordem hierárquica formada prevê um organograma composto, sequencialmente, por

- chefes de 10, chefes de 50, chefes de 100 e, na base, chefes de 1.000.

70. (CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

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

71. (CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

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

72. (CESPE – MS/ADMINISTRADOR – 2010)

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

73. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

Chefias generalistas, estabilidade e constância nas relações são características próprias da estrutura organizacional linear.

74. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)



A departamentalização funcional é adequada para o desenvolvimento de atividades continuadas e rotineiras em que sejam utilizados recursos especializados.

75. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A departamentalização por processos favorece a rápida adaptação da empresa às mudanças organizacionais.

76. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

De acordo com um dos princípios da departamentalização, as atividades de controle devem estar separadas das que serão objeto de controle.

77. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

A departamentalização por clientes atende de forma mais apropriada a organização cujos objetivos principais sejam o lucro e a produtividade.

78. (CESPE – MPU / TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2010)

O enfraquecimento da especialização constitui uma desvantagem da departamentalização geográfica.

79. (CESPE – ANATEL – ANALISTA – 2009)

Entre as classificações mecanicistas e orgânicas, as repartições públicas são enquadradas nesta última.



## GABARITO



- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 1. E  | 37. E | 73. C |
| 2. C  | 38. E | 74. C |
| 3. E  | 39. E | 75. E |
| 4. C  | 40. C | 76. C |
| 5. C  | 41. E | 77. E |
| 6. E  | 42. E | 78. C |
| 7. E  | 43. C | 79. E |
| 8. C  | 44. C |       |
| 9. E  | 45. C |       |
| 10. C | 46. C |       |
| 11. A | 47. E |       |
| 12. E | 48. C |       |
| 13. C | 49. E |       |
| 14. C | 50. C |       |
| 15. E | 51. C |       |
| 16. C | 52. E |       |
| 17. C | 53. C |       |
| 18. E | 54. C |       |
| 19. E | 55. C |       |
| 20. C | 56. E |       |
| 21. E | 57. C |       |
| 22. E | 58. C |       |
| 23. E | 59. C |       |
| 24. E | 60. E |       |
| 25. C | 61. E |       |
| 26. E | 62. E |       |
| 27. C | 63. C |       |
| 28. E | 64. C |       |
| 29. C | 65. E |       |
| 30. E | 66. E |       |
| 31. E | 67. C |       |
| 32. E | 68. C |       |
| 33. C | 69. E |       |
| 34. E | 70. C |       |
| 35. C | 71. E |       |
| 36. E | 72. C |       |



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 2018)

Entre os diferentes tipos de estruturas organizacionais, podem ser apontadas a estrutura divisional e também o modelo de estrutura matricial. Este último, embora baseado no modelo divisional, apresenta, como um de seus traços distintivos,

- (A) ser baseado no conceito de projeto, que constitui um centro de resultado, ou, sob outro prisma, uma unidade (órgão) da estrutura, com duração limitada ao tempo do projeto.
- (B) ser organizado por departamentos pelo critério funcional, apenas nos primeiros níveis, consistentes em: produção, comercialização, finanças e administração.
- (C) a divisão geográfica, com filiais e sucursais, ligadas organicamente à matriz, porém com autonomia gerencial, salvo nos aspectos financeiros.
- (D) o fato de apurar lucros ou resultados dentro de um mesmo sistema contábil, utilizado para todo o conjunto da empresa, sem qualquer divisão por centros de resultado.
- (E) a ausência de departamentalização, baseando-se na alocação de diferentes funções da organização em um único centro de resultados, como forma de irradiar conhecimento para toda a organização.

### 2. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

As organizações podem ser estruturadas de diferentes formas e cada tipo de estrutura se mostra mais adequado para determinada finalidade. Uma dessas modalidades é a denominada estrutura divisional, implantada inicialmente por Alfred Sloan na General Motors. Outra, é conhecida como estrutura matricial, que passou a ser implementada a partir do final do século XX. Uma das principais diferenças entre elas é que

- (A) a divisional apura lucro ou prejuízo por centros de resultados e a matricial dentro do sistema contábil para o conjunto da empresa.
- (B) ambas possuem unidades com autonomia, denominadas centros de resultados, porém apenas a matricial possui órgãos com duração limitada, ligados a determinados projetos.
- (C) a divisional é departamentalizada pelo critério funcional no primeiro nível, enquanto a matricial é dividida por produto.
- (D) ambas são orientadas por projeto, sendo a divisional organizada de forma verticalizada e a matricial em cadeias horizontais.
- (E) a matricial é mais estável, com órgãos divididos por áreas de especialização, enquanto a divisional é mais flexível e pode ser ajustada de acordo com a produção.

### 3. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)



Considere que determinada organização tenha optado por agrupar suas atividades concentrando em um mesmo órgão aquelas da mesma natureza ou especialidade, contemplando, por exemplo, departamento de contabilidade, de vendas e de pessoal. O critério de departamentalização adotado pela referida organização é:

- (A) o funcional.
- (B) por produtos.
- (C) por clientela.
- (D) o estrutural.
- (E) o finalístico.

#### 4. (FCC – COOPERGÁS-PE – ANALISTA – 2016)

Os critérios de departamentalização correspondem à forma como as atividades são logicamente agrupadas em órgãos de uma empresa. Entre os critérios de departamentalização comumente utilizados, considere:

- I. por produto, quando grupam-se em um mesmo órgão todas as atividades diretamente relacionadas a determinado produto ou serviço, independentemente da sua natureza ou especialidade.
- II. por área geográfica, quando grupam-se em um mesmo órgão todas as atividades exercidas em determinada região.
- III. funcional, quando o grupamento de atividades é feito com o objetivo de atender a determinado grupo de pessoas, clientes internos e externos.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

- (A) I e III.
- (B) II e III.
- (C) I e II.
- (D) III.
- (E) II.

#### 5. (FCC – ELETROBRÁS – ADMINISTRAÇÃO – 2016)

Considere que determinada organização esteja estruturada em dois tipos de órgãos: os órgãos principais de trabalho, com vida limitada à duração do projeto; e os órgãos de apoio funcional, de natureza permanente, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados, atuando principalmente em termos normativos e na qualidade de prestadores de serviços. Referida estrutura organizacional é do tipo

- (A) matricial.
- (B) divisional.
- (C) funcional.
- (D) gerencial.



(E) comissional.

#### 6. (FCC – TRT-23 – ANALISTA – 2016)

Ligada à centralização e descentralização de atividades em organizações, a margem ou amplitude de controle refere-se ao número de

- a) tarefas que podem ser delegadas a um subordinado.
- b) atividades que um funcionário pode assumir sem perder o foco de produção.
- c) níveis hierárquicos de uma organização.
- d) subordinados que um gerente consegue dirigir com eficácia e eficiência.
- e) decisões que um gerente tem condições de tomar.

#### 7. (FCC – TRT 3º REGIÃO – ANALISTA – 2015)

As atividades de uma organização comportam subdivisões em unidades, de acordo com os denominados critérios de departamentalização, que podem ser

- (A) por objetivos, de acordo com a teoria de descentralização de Fayol.
- (B) funcional, que toma por base a especialidade, agrupando em um mesmo órgão atividades afins.
- (C) em linha, onde todas as áreas se encontram em um mesmo nível hierárquico e não existe especialização.
- (D) por centro de custos, voltada à maximização dos resultados financeiros.
- (E) estratificados, ou seja, por camadas crescentes de poder decisório.

#### 8. (FCC – TRT 2º REGIÃO – ANALISTA – 2014)

A organização "X, Y, Z" tem como missão "Promover a pacificação social oferecendo uma prestação jurisdicional rápida, acessível e eficiente nos litígios trabalhistas" e uma das diretorias é a Administrativa-financeira, composta por 3 setores: financeira, recursos humanos e administração de materiais.

Considere:

- I. Departamentalização é a divisão de pessoas, conforme a delegação de autoridade de cada uma, envolvendo a combinação de uma forma possível.
- II. Os setores da diretoria administrativo-financeira é um exemplo de departamentalização por clientela.
- III. O tipo de departamentalização adotado na Diretoria administrativo-financeira possibilita uma visão sistêmica e integrada de todos os objetivos da organização.
- IV. À medida que a estrutura dessa empresa se torna o mais horizontal, a capacidade de coordenação das chefias tenderá a aumentar.

Considerando a empresa apresentada na situação hipotética, está correto o que consta APENAS em



- (A) I e III.
- (B) I, II e III.
- (C) III e IV.
- (D) I.
- (E) IV.

### 9. (FCC – SERGIPE GÁS – ASSISTENTE – 2013)

Considere as informações abaixo.

Tipos de Estrutura Organizacional	Características de Estruturas
I. Funcional	1. busca a combinação dos outros dois tipos de estrutura.
II. Matricial	2. divisão de áreas, dentro da empresa, por especialização.
III. por Projetos	3. as áreas de atividades e o pessoal recebem atribuições temporárias.

A correta relação entre os tipos de estrutura e suas características é:

- a) I-2, II-1 e III-3.
- b) I-3, II-2 e III-1.
- c) I-1, II-3 e III-2.
- d) I-1, II-2 e III-3.
- e) I-2, II-3 e III-1.

### 10. (FCC – SERGIPE GÁS – ASSISTENTE – 2013)

Estrutura Organizacional é

- a) o conjunto de tarefas desempenhado por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização.
- b) a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferido.
- c) a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.
- d) a cadeia de comando que se inicia nos gestores de topo e segue até os trabalhadores não gestores, passando sucessivamente por todos os níveis organizacionais.
- e) a guia de conduta, estável e de longo prazo, estabelecida para dirigir a tomada de decisões.

### 11. (FCC – MPE-AM – AGENTE – 2013)



A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível. (Chiavenatto, 2000)

É desvantagem da descentralização:

- (A) As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.
- (B) As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
- (C) Tomadores de decisão são os que tem mais informações sobre a situação.
- (D) O aumento da uniformidade nas decisões.
- (E) O aproveitamento suficiente dos especialistas.

#### 12. (FCC – MPE-AM – AGENTE – 2013)

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

- (A) delegação de autoridade.
- (B) autoridade de staff.
- (C) cadeia de comando.
- (D) autoridade de linha.
- (E) unidade de comando.

#### 13. (FCC – TRT 18º REGIÃO – ANALISTA – 2013)

O conceito: especialização horizontal na organização através da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais; é decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades refere-se a

- (A) centralização.
- (B) descentralização.
- (C) departamentalização.
- (D) reengenharia.
- (E) downsizing.

#### 14. (FCC – TRT 9º REGIÃO – ANALISTA – 2013)

Em uma organização que atua num ambiente competitivo, em constante mudança, e que necessita se adaptar e inovar constantemente seus processos, o tipo de departamentalização mais adequado é o

- (A) por processos.
- (B) por área geográfica.



- (C) por clientes.
- (D) matricial.
- (E) funcional.

**15. (FCC – TRF 5ºREGIÃO – ANALISTA – 2012)**

**A estrutura que NÃO se parece com uma pirâmide, porque existem duas bases de departamentalização operando simultaneamente, é denominada:**

- a) Funcional.
- b) Linha-staff.
- c) Divisional.
- d) Matricial.
- e) Militar.

**16. (FCC – TRT 24º/MS – ANAL ADM – 2011)**

**O desenho departamental, ou departamentalização, apresenta uma variedade de tipos, dentre eles o**

- a) linear.
- b) staff.
- c) funcional.
- d) programático.
- e) empresarial.

**17. (FCC – TRT 24º/MS – ANAL ADM – 2011)**

**Tipo de estrutura organizacional em que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém:**

- A) gerencial.
- B) funcional.
- C) staff.
- D) linear.
- E) operacional.

**18. (FCC – TRT 22º/PI – ANALISTA ADM – 2010)**

**Em uma estrutura funcional**

- A) as atividades são agrupadas por processos.
- B) não há o desenvolvimento em profundidade das habilidades dos funcionários.



- C) o tempo de resposta às mudanças ambientais é rápido.
- D) o grau de inovação é baixo e há uma visão restrita das metas organizacionais.
- E) a coordenação horizontal entre os departamentos é eficaz e efetiva.

### 19. (FCC – ALESP – AGENTE – 2010)

O processo de agrupar tarefas de acordo com uma disposição lógica é chamado de

- a) descentralização.
- b) departamentalização.
- c) centralização.
- d) especialização.
- e) planejamento.

### 20. (FCC – TRT 22º/PI – ANALISTA ADM – 2010)

Estrutura organizacional que alcança a coordenação necessária para atender a demandas duais de clientes; permite o compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos; faz com que os participantes experimentem autoridade dual. Trata-se da estrutura

- A) divisional.
- B) matricial.
- C) funcional.
- D) geográfica.
- E) ad hoc.

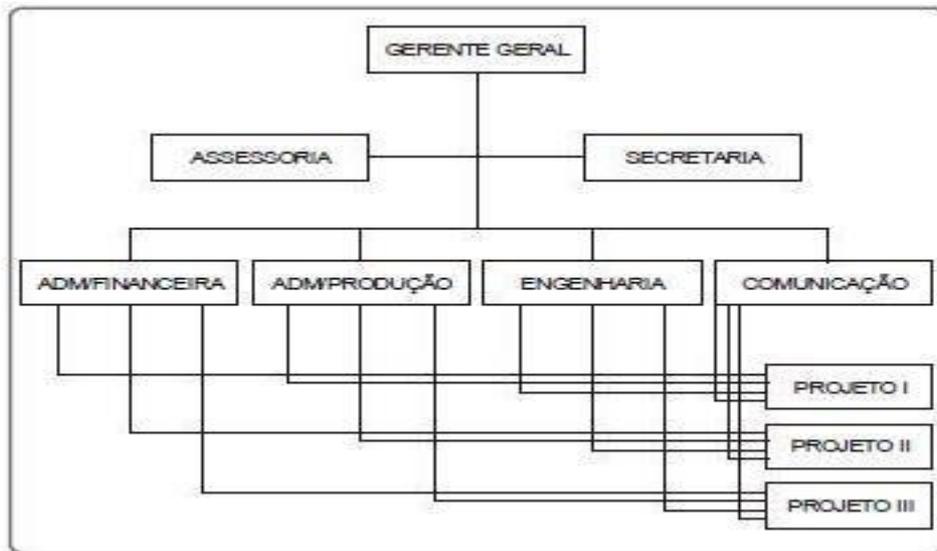
### 21. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010)

Ao definir a estrutura organizacional de uma empresa, seus administradores devem considerar seis elementos básicos:

- (A) tecnologia; produto/serviço; análise do trabalho; agrupamento de funções; custos e número de níveis de comando.
- (B) divisão do trabalho; produtividade; segmento de negócio; tecnologia; distribuição das equipes e localização geográfica.
- (C) mão de obra necessária; características dos clientes; amplitude do negócio; concentração do trabalho; funções essenciais e agrupamento das tarefas.
- (D) especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização/descentralização e formalização.
- (E) foco do negócio; público alvo; mão de obra especializada; amplitude de controle; divisão de poder e distribuição geográfica.



22. (FCC – TRE-AM – ANALISTA – 2010)



Entre as características da estrutura acima, está a

- a) definição clara de um único tipo de departamentalização.
- b) responsabilidade compartilhada.
- c) necessidade de pouca preparação para sua implantação.
- d) utilização de uma única forma de estrutura sobre os elementos da organização.
- e) clara definição das atribuições e autoridade de cada elemento da estrutura.

23. (FCC – TRT 22º/PI – ANALISTA ADM – 2010)

Sobre as características básicas das organizações, a estrutura organizacional

- (A) determina as relações informais de subordinação, entre as quais os níveis de hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores.
- (B) não identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo.
- (C) inclui o projeto de sistema de informação para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços somente entre os departamentos operacionais e os stakeholders.
- (D) reflete-se no organograma que mostra apenas as partes operacionais de uma organização e como estas estão interrelacionadas.
- (E) possui ligações verticais utilizadas para coordenar atividades entre a cúpula e a base da organização.

24. (FCC – BAHIA GAS – ADMINISTRADOR – 2010)



O tipo híbrido de departamentalização no qual existem os órgãos principais de trabalho, que têm vida limitada à duração do projeto e os órgãos de apoio funcional, permanentes, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados é denominado

- (A) matricial.
- (B) funcional.
- (C) divisional.
- (D) por produtos.
- (E) staff.

**25. (FCC – DEFENSORIA/SP – ADMINISTRADOR – 2010)**

Organizações que planejam desenvolver uma estrutura mais flexível, associada a maior eficiência e motivação, devem optar por uma estrutura

- (A) departamental de tipo funcional.
- (B) de redes integradas de equipes.
- (C) departamental por processos.
- (D) de tipo linha-staff.
- (E) de tipo linear.

**26. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)**

O formato organizacional que assegura maior flexibilidade é

- (A) a estrutura em redes de equipes.
- (B) a estrutura funcional linear.
- (C) o sistema orgânico homeostático.
- (D) a estrutura matricial.
- (E) a estrutura burocrática.

**27. (FCC – TRT-3º REGIÃO – ANALISTA – 2009)**

A principal vantagem da departamentalização funcional é

- a) criar ambientes estáveis que requerem desempenho constante e repetitivo das tarefas rotineiras.
- b) implementar uma maior formalização da estrutura administrativa e uma hierarquia de autoridade com maior número de níveis.
- c) desenvolver um enfoque introvertido, deixando de diluir o foco nas variáveis do ambiente externo.
- d) refletir uma diferenciação lógica das funções seguindo o princípio da especialização ocupacional.
- e) agrupar as atividades e tarefas de acordo com os projetos desenvolvidos dentro da empresa.



### 28. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009)

Com relação às vantagens da descentralização sobre a centralização, assinale a afirmativa INCORRETA.

- A) Visão mais focada na defesa do sucesso dos departamentos em complementação aos interesses da organização como um todo.
- B) Há maior envolvimento dos funcionários operacionais nas decisões tomadas e maior motivação entre os gerentes e, portanto, maior criação de valor moral na organização.
- C) As decisões dos administradores são tomadas com base numa visão global das metas e objetivos da organização.
- D) As decisões são tomadas por administradores com mais informação sobre o contexto e as suas implicações sobre toda a organização.
- E) Melhora o nível de capacitação e eficiência das gerências intermediárias e da sua comunicação como o nível operacional.

### 29. (FCC – TRF 5º Região – ANAL ADM. – 2008)

O Princípio de Administração "Cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior" refere-se ao princípio:

- (A) cadeia escalar.
- (B) unidade de direção.
- (C) unidade de comando.
- (D) estabilidade do pessoal.
- (E) manter a disciplina.

### 30. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)

Agrupar num mesmo órgão as atividades afins ou de mesma natureza ou especialidade é o processo de departamentalização

- (A) por produto ou serviço.
- (B) por processo.
- (C) por área geográfica.
- (D) funcional.
- (E) matricial.

### 31. (FCC – METRÔ-SP – ANALISTA – 2008)



**Agrupar num mesmo órgão as atividades afins ou de mesma natureza ou especialidade é o processo de departamentalização**

- a) por produto ou serviço.
- b) por processo.
- c) por área geográfica.
- d) funcional.
- e) matricial.

### **32. (FCC – MP/RS – ADMINISTRADOR – 2008)**

**O que caracteriza uma estrutura organizacional de tipo matricial é:**

- A) a constituição de uma equipe heterogênea de especialistas em diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para se dedicarem a uma tarefa específica.
- B) a combinação de formas de departamentalização funcional e de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional.
- C) a delegação de autoridade e responsabilidade às equipes, que se tornam autônomas e auto-suficientes para decidir sobre seu trabalho.
- D) a reunião de especialistas em torno de atividades similares, agrupadas e identificadas de acordo com os seus fins.
- E) a combinação de órgãos de linha, diretamente relacionados aos objetivos vitais da empresa e de órgãos de staff que apóiam os primeiros.

### **33. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006)**

**A soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, posteriormente, como a coordenação é realizada entre essas tarefas é denominada**

- (A) estrutura de uma organização.
- (B) planejamento estratégico.
- (C) missão da organização.
- (D) reengenharia da organização.
- (E) redesenho dos processos.





## GABARITO

GABARITO



- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 1. A  | 12. A | 24. A |
| 2. B  | 13. C | 25. B |
| 3. A  | 14. D | 26. A |
| 4. C  | 15. D | 27. D |
| 5. A  | 16. C | 28. C |
| 6. D  | 17. D | 29. C |
| 7. B  | 18. D | 30. D |
| 8. E  | 19. B | 31. D |
| 9. A  | 20. B | 32. B |
| 10. C | 21. D | 33. A |
| 11. A | 22. B |       |
|       | 23. E |       |





## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FGV – PC-RN – AGENTE - 2021)

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

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

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

### 2. (FGV – PC-RN – AGENTE - 2021)

A estrutura funcional – que resulta do agrupamento das atividades com base na similaridade de tarefas, habilidades, uso de recursos e conhecimentos necessários para o desempenho de cada função – foi estudada por autores como Fayol e amplamente adotada pelas organizações, desde o fim do século XIX. A estrutura funcional tem desvantagens conhecidas, como a dificuldade de coordenação entre os departamentos funcionais.

No entanto, essa estrutura apresenta vantagens, tais como:

- a) promover a descentralização da tomada de decisão;
- b) estimular uma visão ampla e sistêmica sobre os objetivos organizacionais;
- c) facilitar respostas rápidas às mudanças no ambiente;
- d) favorecer a avaliação do desempenho e da contribuição das diversas unidades para o negócio;
- e) facilitar a coordenação dentro das áreas funcionais.

### 3. (FGV – IMBEL – SUPERVISOR - 2021)

Suponha que a IMBEL, após a realização de concurso público, nomeie todos os aprovados no processo seletivo, permitindo que cada chefe de departamento da empresa receba, em média, vinte novos funcionários para suas equipes de trabalho. Com base nos entendimentos sobre estrutura organizacional, é correto afirmar que essa situação permitirá

- a) uma integração diagonal de comando;



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

4. (FGV – IBGE – AGENTE - 2020)

O processo de organização é pautado por alguns princípios ou elementos básicos, como preconizado por autores como Fayol e Urwick, entre outros. O grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida e eficiente é conhecido como:

- a) delegação;
- b) especialização do trabalho;
- c) coordenação;
- d) formalização;
- e) amplitude de controle.

5. (FGV – IBGE – COORDENADOR - 2019)

Em Administração, centralização “significa que a autoridade para tomar decisões está concentrada no topo da organização, enfatizando assim a cadeia de comando” (Sobral e Peci, 2013, p. 265). Embora a centralização das decisões possa ser questionada frente à maior complexidade do processo decisório gerada pelo ambiente externo mais turbulento e incerto que as organizações contemporâneas enfrentam, a centralização apresenta vantagens em relação à descentralização, tais como:

- a) eliminar esforços duplicados de vários tomadores de decisão;
- b) decisões mais próximas dos fatos e das circunstâncias locais;
- c) favorecer a formação de gerentes mais motivados e autônomos;
- d) maior rapidez e flexibilidade na tomada de decisões;
- e) maior interesse e motivação por parte dos subordinados.

6. (FGV - IBGE – AGENTE - 2019)

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

Esse princípio é conhecido como:

- (A) amplitude de controle;
- (B) nível de alçada;



- (C) especialização do trabalho;
- (D) departamentalização;
- (E) unidade de comando.

7. (FGV – CM/SALVADOR – ASSISTENTE - 2018)

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

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

8. (FGV – CM/SALVADOR – ANALISTA - 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.

9. (FGV – CM/SALVADOR – ANALISTA - 2018)

Uma autarquia avalia que vem perdendo efetividade no cumprimento de sua missão institucional. A liderança da autarquia entende que é preciso criar integração entre as áreas da organização e estimular a decisão compartilhada como forma de ganhar flexibilidade e inovar em seus projetos. A autarquia pretende alterar a estrutura atual de funcional para matricial, criando grupos de projetos compostos por funcionários das diferentes áreas.

Entre as possíveis desvantagens da nova estrutura em relação à anterior, é correto apontar:

- a) aumento da supervisão hierárquica;



- b) dificuldade para a adoção de novas tecnologias;
- c) isolamento dos especialistas;
- d) surgimento de conflitos e desequilíbrios de poder;
- e) dificuldade de cooperação interdisciplinar.

**10. (FGV – CM/SALVADOR – ASSISTENTE - 2018)**

O presidente de uma empresa pública que opera em ambiente estável quer rever a estrutura organizacional, com vistas a favorecer ao máximo a redução dos custos operacionais. No entanto, o presidente quer estar atento a possíveis desvantagens na adoção dessa estrutura.

Tendo em vista o ambiente em que a empresa opera, a estrutura mais adequada para tal fim e uma de suas desvantagens são, respectivamente:

- a) divisional; reforçar a tendência à burocratização;
- b) matricial; dificultar a responsabilização;
- c) matricial; produzir redundância de esforços;
- d) funcional; dificultar a especialização;
- e) funcional; dificultar a coordenação entre departamentos.

**11. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)**

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

Esse princípio é conhecido como:

- (A) amplitude de controle;
- (B) nível de alçada;
- (C) especialização do trabalho;
- (D) departamentalização;
- (E) unidade de comando.

**12. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)**

Em um órgão público, as decisões são concentradas nos níveis mais altos da hierarquia. A direção do órgão gostaria de promover a descentralização das decisões como forma de incentivar a autonomia e a responsabilização dos gerentes. No entanto, a centralização das decisões apresenta vantagens em relação à descentralização, tais como:

- (A) torna o processo decisório mais ágil e flexível.
- (B) estimula a aprendizagem dos gerentes médios.



- (C) gera decisões mais consistentes com os objetivos globais da organização.
- (D) reduz os custos e o tempo de implementação das decisões.
- (E) facilita o fluxo de informações e a comunicação organizacional.

**13. (FGV – TRT-SC – ANALISTA – 2017)**

**Após o estágio probatório, um servidor foi convidado a ser o novo gerente de planejamento da organização, pois sua performance nas funções administrativas foi excepcional.**

**Em relação à função administrativa organização, é correto afirmar que:**

- (A) faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos entre os membros da organização;
- (B) é o planejamento dos objetivos e estratégias para alcançá-los;
- (C) direciona as pessoas para o desenvolvimento de suas atividades;
- (D) monitora e assegura que os objetivos definidos estão sendo alcançados;
- (E) é uma capacidade individual de colocar os documentos nos lugares certos, manter a mesa limpa e os e-mails em dia.

**14. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)**

**Determinado cartório passou por uma profunda reestruturação organizacional e alguns níveis hierárquicos intermediários foram eliminados.**

**Uma característica das organizações achatadas é que:**

- (A) os níveis de automação e de informação são altos.
- (B) os empregados de níveis mais baixos sentem-se mais distantes da cúpula.
- (C) os salários são maiores, visto que possuem menos empregados.
- (D) existem mais oportunidades para progressão na carreira.
- (E) as decisões são tomadas mais prontamente, o que permite maior rapidez em responder aos clientes.

**15. (FGV – IBGE – ANALISTA ADM - 2016)**

**Na administração pública devem ser constantes os esforços no sentido de modernização das estruturas organizacionais, de forma a promover a integração da organização ao ambiente externo.**

Essa integração deve estar adequadamente centrada na ideia de:

- (A) serviços estabelecidos pela oferta.
- (B) processos orientados pelos técnicos.
- (C) formação de equipes dependentes.



- (D) extinção da configuração hierárquica.
- (E) adaptação às mudanças conjunturais.

**16. (FGV – IBGE – ANALISTA ADM - 2016)**

A Motores X é uma indústria mecânica de médio porte que adota tecnologia de produção por unidade. Recentemente, ela venceu uma concorrência para fornecer três modelos de motor para uma empresa pública. A direção da Motores X projeta triplicar os atuais 150 funcionários nos próximos três anos, adotar tecnologia de produção em massa e mudar a estratégia competitiva da empresa, de diferenciação para liderança em custos. Na opinião da direção da Motores X, todas essas transformações exigirão uma mudança na estrutura da empresa. A estrutura mais adequada à situação projetada para a Motores X é a:

- (A) divisional.
- (B) matricial.
- (C) funcional.
- (D) por projetos.
- (E) em rede.

**17. (FGV – IBGE – ANALISTA ADM - 2016)**

A estrutura organizacional espelha a criação e a construção de uma arquitetura que propõe o entendimento dos sistemas e dos processos básicos que guiam a organização.

A estrutura espelha, portanto, a distribuição de um conjunto de fatores necessários ao adequado funcionamento da organização, EXCETO a distribuição de:

- (A) autoridades informais.
- (B) capital financeiro.
- (C) recursos humanos.
- (D) poder decisório.
- (E) processos de trabalho.

**18. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2014)**

Laura acaba de ser aprovada em um concurso público. Em seu primeiro dia de trabalho, o gestor de sua unidade lhe forneceu um manual em que estavam descritos as características e os aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos, e os deveres relacionados a cada cargo da organização. Foi fornecido a Laura o manual de:

- A) Estrutura.
- B) Processo.



- C) Formulários.
- D) Sequência administrativa.
- E) Normas.

19. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

No departamento em que Vitor trabalha, ele exerce o cargo de auxiliar administrativo. Acima dele há um supervisor de atividades que se chama Pedro. Pedro segue ordens de Alberto, gerente do setor. Acima de Alberto está Vinicius, diretor da área. Pode-se afirmar que essa é a descrição de uma:

- A) Divisão de trabalho.
- B) Cadeia de comando.
- C) Unidade de direção.
- D) Ordem.
- E) Equipe de alta performance.

20. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

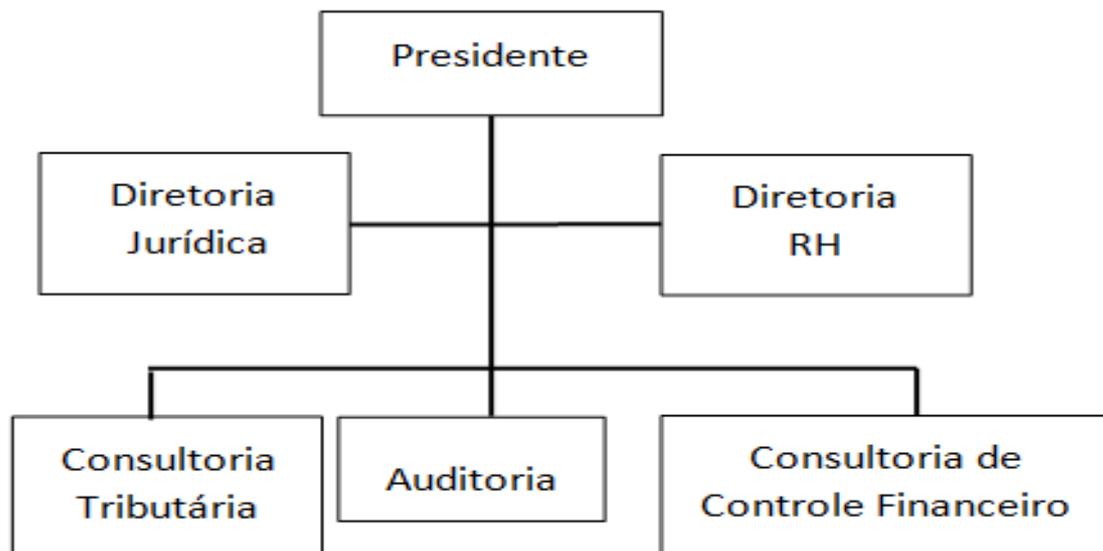
A consultora Giovana fará um estudo dentro de uma organização. Ela solicitou ao gerente de uma das unidades a divisão de trabalho, mediante o fracionamento da organização em unidades de direção, conselhos, gerência, superintendências, departamentos, divisões, seções, serviços, setores, etc. Para atender Giovana, o gerente pode fornecer:

- A) O planejamento estratégico.
- B) Os indicadores de desempenho.
- C) O monitoramento.
- D) O organograma.
- E) O balancete.

21. (FGV – CÂMARA DE RECIFE – ASSISTENTE ADM – 2014)

A figura abaixo representa o organograma simplificado de uma empresa de contabilidade.





A figura indica que a empresa adota a departamentalização:

- (A) funcional; a diretoria de recursos humanos tem posição de staff;
- (B) por serviço; a diretoria jurídica tem autoridade de linha;
- (C) por cliente; a diretoria de recursos humanos tem posição matricial;
- (D) por serviço; a diretoria jurídica tem posição de staff;
- (E) funcional; a diretoria jurídica tem posição matricial.

22. (FGV – DPE-RJ – TÉCNICO – 2014)

João é Executivo Chefe do Departamento de Engenharia da Empresa Alfa, que possui uma estratégia voltada para produtos de alta qualidade e se consolidou em um ambiente estável de atuação. Nessa empresa, atividades análogas são agrupadas em um órgão específico. Todas as atividades diretamente associadas à produção se concentram no departamento que João chefia. Esse departamento é independente e lida com todos os produtos da empresa, está centrado em suas atividades e dispense toda a sua energia no alcance de objetivos imediatos. Os funcionários chefiados por João são especialistas extremamente capacitados para as tarefas que desenvolvem. Pode-se concluir que a estrutura organizacional da empresa Alfa é:

- A) Divisional.
- B) Com base em função.
- C) Com base em projeto.
- D) Unitária.
- E) Staff-and-line.

23. (FGV – TCE-BA – AGENTE – 2014)

Quanto à departamentalização funcional, analise as sentenças a seguir.



- I. É dividida conforme a área de conhecimento necessária para a realização da atividade.
- II. Orienta as pessoas de forma específica, facilitando o trabalho e o desenvolvimento.
- III. Apresenta alta visão sistêmica da organização.

**Assinale:**

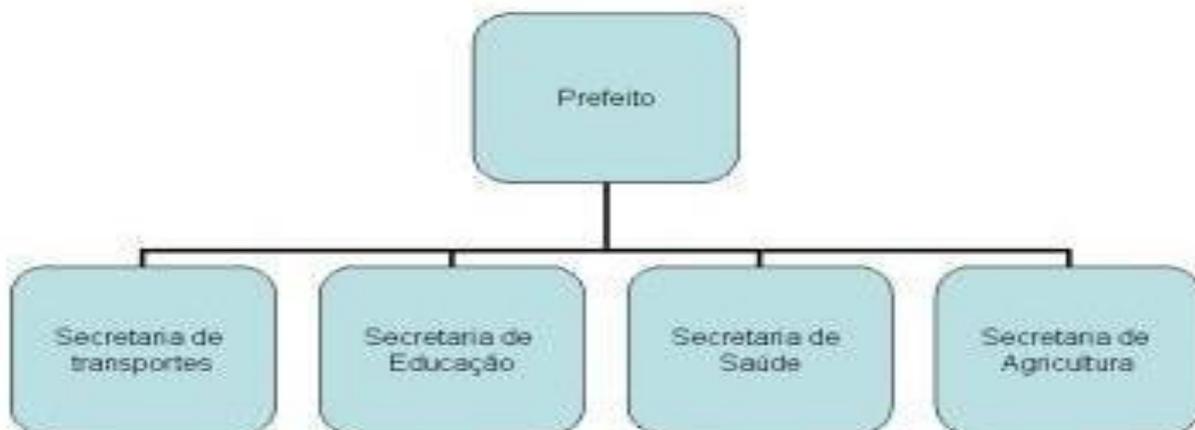
- (A) se somente a afirmativa I estiver correta.
- (B) se somente a afirmativa II estiver correta.
- (C) se somente a afirmativa III estiver correta.
- (D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (E) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.

**24. (FGV – FUNARTE – ADMINISTRAÇÃO – 2014)**

Uma empresa decide, após a expansão internacional de suas atividades produtivas e a diversificação da linha de produtos, promover a reorganização de sua estrutura baseada no estabelecimento de diversas unidades semiautônomas com foco em cada linha de produto, cliente e região. Essa opção de organização da estrutura organizacional é denominada:

- (A) funcional;
- (B) divisional;
- (C) matricial;
- (D) linear;
- (E) expansionista.

**25. (FGV – TRE-PA – TÉCNICO – 2011)**



O organograma hipotético de uma prefeitura, acima demonstrado, é baseado na departamentalização



- A) Matricial.
- B) Funcional.
- C) Programática.
- D) Por Produto.
- E) Por Serviços

**26. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)**

**Modelos organizacionais são formas genéricas estruturais que uma organização pode assumir. Nesse sentido, assinale a alternativa que pode ser considerada uma característica do modelo organizacional celular.**

- (A) Comunicação formalizada.
- (B) Elevada especialização do trabalho.
- (C) Foco no desempenho das funções.
- (D) Departamentalização funcional.
- (E) Estrutura horizontal.

**27. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)**

▪ **Assinale a alternativa que apresente uma característica dos sistemas mecânicos organizacionais.**

- (A) Autoridade baseada no conhecimento.
- (B) Processo decisorial ad hoc.
- (C) Estrutura definitiva.
- (D) Comunicações quase sempre horizontais.
- (E) Ambiente instável.



## GABARITO

GABARITO



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



## LISTA DE QUESTÕES

1. (VUNESP – CM BRAGANÇA – ASSISTENTE - 2020)

O processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia é chamado de

- (A) responsabilidade.
- (B) delegação.
- (C) autoridade.
- (D) amplitude administrativa.
- (E) descentralização.

2. (VUNESP – TJ-SP – ADMINISTRADOR - 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.

3. (VUNESP – SEMAE DE PIRACICABANA – AGENTE - 2019)

A ordenação contínua de autoridades que estabelece os níveis de poder e importância, de forma que a posição inferior é sempre subordinada às posições superiores, recebe o nome de

- (A) soberania.
- (B) autocracia.
- (C) democracia.
- (D) hierarquia.
- (E) autarquia.



4. (VUNESP – PREF. CAMPINAS – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2019)

Hierarquia ou jerarquia (do grego hierarchía) é a ordenação de elementos em ordem de

- (A) importância.
- (B) idade.
- (C) etnia.
- (D) parentesco.
- (E) riqueza.

5. (VUNESP – UNICAMP – RECURSOS HUMANOS - 2019)

Um jovem recém-contratado por um gestor público foi convidado a apresentar, pelo menos, uma vantagem e uma desvantagem da estrutura matricial. Assinale a alternativa que apresenta, correta e respectivamente, as respostas ao que foi solicitado.

- (A) Estrutura organizacional flexível e adequada para desafios; lentidão e possível conflito de ideias.
- (B) Dinamismo e rapidez na condução dos projetos; custos elevados e necessidade de treinamentos frequentes.
- (C) Decréscimo de custos e atuação em equipe; rigidez na liderança e possíveis resistências dos gestores.
- (D) Organização fluida, participativa e dinâmica; elevação dos custos e aplicação de indicadores de desempenho em todos os níveis hierárquicos.
- (E) Estrutura organizacional propícia para projetos complexos; duplicidade de autoridade e comando.

6. (VUNESP – MOGI DAS CRUZES-SP – AUXILIAR - 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.

7. (VUNESP – PIRASSUNUNGA-SP – SECRETARIA - 2016)

De acordo com as noções da administração, assinale a alternativa que apresenta dois tipos de estruturas organizacionais.



- (A) Formal e informal.
- (B) Aberta e limitada.
- (C) Nacional e estrangeira.
- (D) Mista e privada.
- (E) Sociedade anônima e limitada.

**8. (VUNESP – PRES. PRUDENTE-SP – GESTÃO DE RH - 2016)**

**A Gerência Industrial de uma empresa é constituída pelos seguintes setores: Perfuração, Polimento, Tratamento Térmico, Pintura e Montagem. Essa divisão da área industrial revela uma departamentalização por**

- (A) número de funcionários.
- (B) produto.
- (C) cliente.
- (D) processo.
- (E) região geográfica.

**9. (VUNESP – JABOTICABAL-SP – AGENTE - 2015)**

**A estrutura formal de uma organização é representada, invariavelmente, por meio de**

- (A) um gráfico.
- (B) um organograma.
- (C) um diagrama.
- (D) uma representação.
- (E) um fluxograma.

**10. (VUNESP – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS-SP – ANALISTA – 2015)**

**Há dois tipos básicos que norteiam a escolha de um desenho organizacional. Todos os desenhos estão em um ou em outro tipo. Um é o modelo mecanicista, o outro é o modelo orgânico. Assinale a alternativa que contém características do modelo orgânico.**

- (A) A estrutura é vertical com muitos níveis hierárquicos.
- (B) A comunicação é formal utilizando a cadeia de comando.
- (C) A hierarquia e o controle prevalecem.
- (D) A estrutura é horizontal e achatada.
- (E) As decisões são centralizadas na cúpula.



11. (VUNESP – SEDUC-SP – ANALISTA – 2014)

O organograma é a representação gráfica de uma estrutura organizacional. Frente a um organograma que apresenta duas estruturas coexistindo num só gráfico, na mesma organização, sendo uma a estrutura tradicional, e a outra, uma estrutura por projetos, será visualizada uma estrutura

- (A) por processo.
- (B) funcional.
- (C) em linha.
- (D) matricial.
- (E) linha-staff.

12. (VUNESP – EEMPLASA – ANALISTA – 2014)

A evolução dos desenhos estruturais organizacionais rumo a uma maior flexibilização resultou em uma estrutura híbrida. Esta estrutura personificada por uma rede de interações entre as equipes, relacionadas aos projetos e também às funções tradicionais, é denominada

- (A) verticalizada.
- (B) setorizada.
- (C) em círculo.
- (D) matricial.
- (E) em colmeia.

13. (VUNESP – PRODEST – ANALISTA – 2014)

Com exceção das atividades centrais do negócio, as organizações podem executar melhor, mais rapidamente e com menores custos, terceirizando todas as atividades restantes a fornecedores e especialistas externos. Esses tipos de organizações são denominados

- (A) funcionais.
- (B) matriciais.
- (C) por projetos.
- (D) virtuais.
- (E) modulares.



## GABARITO

GABARITO



1. B  
2. A  
3. D  
4. A  
5. E

6. E  
7. A  
8. D  
9. B  
10. D

11. D  
12. D  
13. E



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental para a dinâmica do fluxo de trabalho.

Assim sendo, na escolha de seu modelo estrutural, as organizações optam por:

- (A) um modelo orgânico caracterizado por extensa departamentalização, elevada formalização e centralização quando se preocupam com a participação de seus funcionários.
- (B) uma estrutura matricial agrupando as tarefas em departamentos funcionais e centralizando a autoridade quando querem manter uma elevada especialização e formalização.
- (C) uma departamentalização de acordo com o produto ou serviço quando querem que aumente a interação e a comunicação entre os colaboradores que produzem produtos iguais ou prestam o mesmo serviço.
- (D) uma departamentalização por cliente ou por mercado quando grupos importantes de clientes diferem substancialmente uns dos outros e há mais especialização de processos e integração de colaboradores.
- (E) uma grande amplitude de administração para manter o controle mais de perto sobre os colaboradores e ficar em contato com as operações diárias do fluxo de trabalho.

### 2. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor de serviços apresenta as seguintes características: suas atividades são realizadas por tempo determinado e para um propósito definido; as atribuições dos empregados são temporárias; o pessoal designado às tarefas é realocado a outras atividades quando estas acabam; sua estrutura é simples e flexível e adaptável às mudanças a cada novo contrato firmado; há unidade de comando.

Com base nessas características, verifica-se que a estrutura dessa empresa é:

- (A) matricial.
- (B) funcional.
- (C) departamental.
- (D) divisional geográfica.
- (E) por projetos.

### 3. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

O diretor deseja alterar a estrutura da empresa para aumentar a amplitude de controle e diminuir níveis hierárquicos. Segundo sua visão, era muito caro e ineficiente manter um número grande de gestores com poucos subordinados.



Dessa forma, após a mudança promovida pelo gestor, a empresa passará a apresentar uma estrutura organizacional

- (A) aguda.
- (B) obtusa.
- (C) vertical.
- (D) horizontal.
- (E) dependente.

4. (CESGRANRIO – UNIRIO – ASSISTENTE - 2016)

Uma empresa do setor de energia tem uma administração centralizada, possuindo diversos níveis hierárquicos (diretoria, gerência, supervisão, etc.). Seus departamentos são divididos por especialidades: finanças, produção, marketing, logística, comercial, entre outras, e cada funcionário responde a um único chefe.

Essa empresa acima descrita tem uma estrutura hierárquica

- (A) funcional.
- (B) divisional.
- (C) matricial.
- (D) por projeto.
- (E) por processo.

5. (CESGRANRIO – IBGE – SUPERVISOR - 2016)

Em uma organização, as tarefas rotineiras predominam, e o foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando. A comunicação circula em sentido vertical, e quase não há contato informal entre os funcionários. Os empregados são especialistas no que fazem, mas têm pouca autonomia. Além disso, há muitos regulamentos para as atividades realizadas por eles.

Levando-se em conta os dois tipos ideais de modelos organizacionais, as características estruturais dessa empresa estão alinhadas à perspectiva de um modelo organizacional

- (A) orgânico.
- (B) genérico.
- (C) projetado.
- (D) humanista.
- (E) mecanicista.

6. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)



A estrutura que combina duas formas de departamentalização funcional com a departamentalização de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional é uma estrutura híbrida e apresenta duas dimensões, com gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto, é denominada:

- (A) organização geográfica.
- (B) redes.
- (C) cadeia.
- (D) organização em grade.
- (E) linear.

7. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

Na configuração das estruturas organizacionais, as atividades da empresa são agrupadas logicamente em órgãos, de acordo com critérios de departamentalização. O critério de departamentalização que permite uma visão totalmente voltada para o mercado, que aumenta a flexibilidade e permite um melhor atendimento da demanda, é denominado:

- a) produto.
- b) clientela.
- c) geográfico
- d) de marketing.
- e) funcional.

8. (IDECAN – CNEN – ASSISTENTE – 2014)

“A tarefa básica da organização é estabelecer a estrutura organizacional. A especialização ou estrutura horizontal conduz aos níveis de hierarquia e a especialização vertical conduz a áreas de departamentalização ou divisionalização”. Baseado em Chiavenato, a afirmativa anterior é

- (A) verdadeira.
- (B) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à divisionalização.
- (C) falsa, pois a estrutura vertical conduz, apenas à departamentalização.
- (D) falsa, pois a especialização horizontal não produz os níveis de hierarquia.
- (E) falsa, pois definir a estrutura organizacional é tarefa da função de planejamento.

9. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)

“A estrutura organizacional é um meio de que se serve uma organização para atingir eficientemente seus objetivos.”  
(Idalberto Chiavenato, 1987.)



Considere as afirmativas e assinale a **INCORRETA**.

- (A) Estrutura linear, estrutura linear-staff e estrutura funcional consistem em tipos da estrutura organizacional.
- (B) A estrutura organizacional informal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos, pelo organograma.
- (C) Uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais, hierárquicos, orientados para o objetivo de produzir bens ou serviços.
- (D) Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela proporciona à empresa, além de outros benefícios, a identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos.
- (E) Em uma estrutura organizacional, deve-se considerar 6 elementos básicos: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização; e, descentralização.

**10. (IDECAN – COLÉGIO PEDRO II – AUXILIAR - 2014)**

**“Estrutura organizacional, que tira o máximo proveito da especialização de seus integrantes, tem a tendência de reduzir custo, facilitar a coordenação dentro da função, favorecer a centralização e facilitar a projeção da liderança por toda a organização.” Trata-se da estrutura**

- (A) funcional.
- (B) por serviço.
- (C) por produto.
- (D) por clientela.
- (E) por área geográfica.

**11. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)**

**O conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa conceitua-se como:**

- (A) Estrutura orgânica.
- (B) Estrutura funcional.
- (C) Estrutura piramidal.
- (D) Estrutura mecânica.
- (E) Estrutura organizacional.

**12. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)**

**Analise o texto abaixo:**



\_\_\_\_\_ é uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa. Trata-se, portanto, de um agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e recursos (humanos, financeiros, materiais) em unidades organizacionais.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) Departamentalização.
- (B) Balanced Scorecard.
- (C) Estrutura informal.
- (D) Feedback.
- (E) PDCA.

13. (FEPESE – MPE-SC - ANALISTA – 2014)

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento de atividades de acordo com as saídas e resultados (ouputs) relativos a um ou vários projetos é denominado:

- (A) Estrutura matricial.
- (B) Estrutura funcional.
- (C) Estrutura por projeto.
- (D) Estrutura por clientela.
- (E) Departamento de pessoal.

14. (FEPESE – MPE-SC - TÉCNICO – 2014)

O modelo de departamentalização que envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou a agência para quem o trabalho é feito é denominado:

- (A) Estrutura por clientela.
- (B) Estrutura por projeto.
- (C) Estrutura matricial.
- (D) Estrutura funcional.
- (E) Departamento de pessoal.

15. (CONSULPLAN – CBTU – TÉCNICO - 2014)

“\_\_\_\_\_ é o agrupamento, de acordo com um critério específico de \_\_\_\_\_, das atividades e correspondentes \_\_\_\_\_ humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos em \_\_\_\_\_ organizacionais.” (Oliveira, 2007. Adaptado.)

Assinale a alternativa que completa correta e sequencialmente a afirmativa anterior.

- (A) Centralização / heterogeneidade / recursos / objetivos.



- (B) Centralização / homogeneidade / departamentos / unidades.
- (C) Departamentalização / heterogeneidade / custos / objetivos.
- (D) Departamentalização / homogeneidade / recursos / unidades.

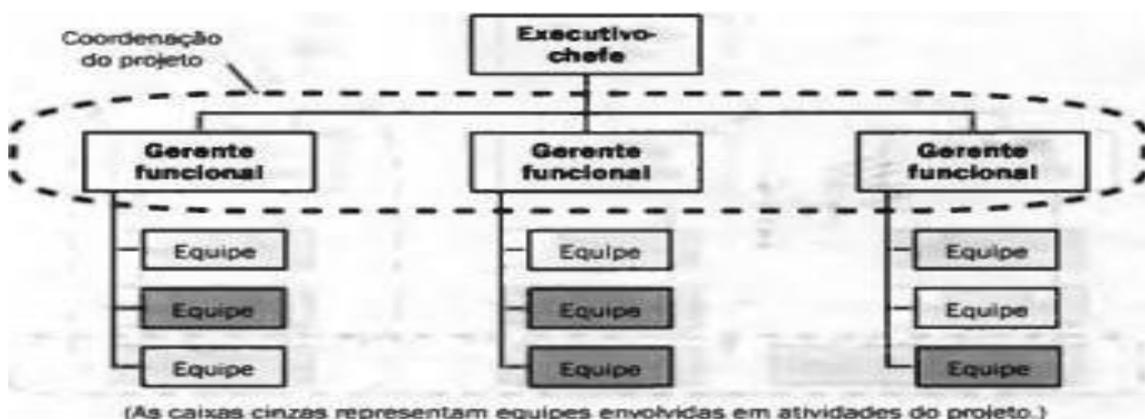
16. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA - 2014)

A estrutura formal é explicitada em manuais e descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos departamentos e seções. A representação gráfica dessa estrutura é feita através do organograma, mas os seguintes fatores concorrem para que seja inviável o funcionamento das organizações somente através da estrutura formal, EXCETO:

- (A) Há situações críticas para as quais há necessidade da elaboração e aplicação de soluções rápidas.
- (B) É praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações.
- (C) Existem características do fator humano, com respeito à liderança e aos objetivos pessoais que influem na operação da estrutura.
- (D) A estrutura informal é incentivada pelo alto grau de atendimento às normas formais e surge, especialmente, por imposição da organização.

17. (FUNCAB – MDA – GERENTE DE PROJETOS – 2014)

A figura abaixo ilustra um dos tipos mais comuns de estrutura organizacional adotados pelas empresas.



São vantagens dessa estrutura:

- I. Há um plano de carreira claro com a separação das funções, permitindo destacar as habilidades específicas.
- II. Os funcionários têm um único supervisor com uma cadeia clara de comando.

São desvantagens desta estrutura:

- I. Os gerentes de projeto têm pouca ou nenhuma autoridade formal.
- II. Múltiplos projetos competem por recursos limitados e prioridades.



Esse tipo de organização é denominada:

- a) matricial.
- b) relacional.
- c) projetizada.
- d) funcional.
- e) balanceada.

**18. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

a) O conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização é conhecido como:

- b) Estrutura organizacional.
- c) Planejamento tático.
- d) Processo decisório.
- e) Especialização do trabalho.
- f) Organograma.

**19. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

Na departamentalização por processo, a organização se estrutura em unidades ao longo da seqüência de execução de seus principais processos e tem como vantagem, dentre outras, o(a):

- a) fragmentação.
- b) isolamento das unidades.
- c) especialização
- d) flexibilidade.
- e) baixo custo operacional.

**20. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

É um tipo de estrutura organizacional que tem como vantagens a competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta:

- a) funcional.
- b) matricial.
- c) em rede
- d) linear.
- e) divisional.



**21. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

**As organizações que se formam a partir das relações de amizade e surgimento de grupos que NÃO aparecem no organograma são denominadas:**

- a) racionais.
- b) informais.
- c) oficiais
- d) formais.
- e) planejadas.

**22. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)**

**Em relação à Estrutura informal, é correto afirmar:**

- (A) É a rede de relações sociais e pessoais que é estabelecida pela estrutura formal.
- (B) É a rede de relações sociais e pessoais requerida pela estrutura formal.
- (C) É a rede de relações oficiais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.
- (D) É a rede de relações legais estabelecida ou requerida pela estrutura formal.
- (E) É a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal.

**23. (FEPESE – PREF. BALNEÁRIO CAMBORIÚ - ASSISTENTE – 2013)**

**A estrutura informal possui as seguintes desvantagens:**

- (A) provoca conhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (B) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (C) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, facilidade de controle e possibilidade de atritos entre as pessoas.
- (D) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, dificuldade de controle e impossibilidade de atritos entre as pessoas.
- (E) provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias e facilidade de controle.

**24. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA - 2012)**

**É uma desvantagem da estrutura divisional em uma organização:**

- (A) acarretar o acúmulo de decisões no topo, sobrecarregando a hierarquia.



- (B) proporcionar menos inovações.
- (C) resultar em coordenação horizontal deficiente entre departamentos.
- (D) levar à má coordenação entre as linhas de produtos.



## GABARITO



- |      |       |       |
|------|-------|-------|
| 1. C | 9. B  | 17. D |
| 2. E | 10. A | 18. A |
| 3. D | 11. E | 19. E |
| 4. A | 12. A | 20. C |
| 5. E | 13. C | 21. B |
| 6. D | 14. A | 22. E |
| 7. B | 15. D | 23. B |
| 8. D | 16. D | 24. D |

▪



# 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.