

Aula 00

*TCE-SP (Auditor de Controle Externo -
Administração) Passo Estratégico de
Gestão Pública*

Autor:

Vinicius Rodrigues de Oliveira

23 de Agosto de 2024

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico?	2
Análise Estatística.....	3
Importância do Assunto.....	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	5
Aposta estratégica	10
Questões estratégicas.....	12
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	21
Perguntas	21
Perguntas com respostas.....	22
Conclusão.....	26
Lista de Questões Estratégicas.....	27
Gabarito.....	32

APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas.



O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau e incidência em
Qualidade e Excelência	8,5%
Estrutura Organizacional	8,0%
Gestão de Pessoas	6,8%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	4,5%
Gestão de Processos	4,0%
Liderança	3,3%
Motivação	3,0%
Mudança Organizacional	3,0%
Desempenho Organizacional	2,8%
Gestão por Competências	2,5%
Gestão de Conflitos	2,5%
Gestão de Desempenho	2,3%
Transparência e Accountability	1,8%
Processos Participativos de Gestão Pública	1,5%
Gestão por Resultados	1,5%
Gestão do Conhecimento	1,5%
Empreendedorismo Governamental	0,3%



IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Estrutura Organizacional** possui um grau de incidência de **8,0%** nas questões analisadas, possuindo importância **ALTA** no contexto geral da nossa matéria, conforme o esquema de classificação que adotaremos:

% de cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1% a 2,9%	Média
De 3% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Estrutura Organizacional**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Tipos de Organizações	50%
Departamentalização	19%
Organograma	19%
Funções e Objetivos	13%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Diversos termos podem ser associados à **estrutura organizacional**, mas saiba que ela essencialmente abrange a **hierarquia**, a **divisão do trabalho** e a **departamentalização**.
- Lembre-se que a **estrutura** de uma organização está diretamente ligada a sua **estratégia** e envolve aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos etc.
- Saiba diferenciar os conceitos de **estrutura formal** e **informal**, desconfiando de questões que afirmem que só uma delas está presente em determinado tipo de organização:
 - A **estrutura formal** é planejada e formalmente representada, caracterizando-se, dentre outros, por: definição formal de lideranças, autoridades e responsabilidades, estabilidade e sujeição a controle.
 - A **estrutura informal** surge da interação social das pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente. Não são usualmente representadas no organograma, caracterizando-se, dentre outros, por: lideranças informais, fluir autoridade na horizontal, instabilidade, não sujeita a controle.
- Associe a **estrutura formal** aos **organogramas**, que são gráficos que representam a estrutura de uma organização. Neles são representadas as relações entre diferentes departamentos, funcionários etc.
- Saiba diferenciar os tipos de **estruturas organizacionais**, bem como suas respectivas vantagens e desvantagens:
 - **Organização em linha clássica:** É aquela organização cujas chefias exercem autoridade sobre as pessoas seguindo uma cadeia hierárquica.
 - **Vantagens:**
 - ✓ melhor definição das responsabilidades
 - ✓ velocidade na tomada de decisões
 - ✓ fácil implantação
 - **Desvantagens:**
 - ✓ sobrecarga do líder, devido à centralização das decisões
 - ✓ pouca inovação
 - ✓ piora na comunicação



- ✓ pouca especialização dos líderes
 - **Organização funcional clássica (*staff*):** É aquela baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria). Os chefes, nesse caso, são especialistas dentro de sua área de competência. Adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.
 - **Vantagens:**
 - ✓ maior especialização dos funcionários
 - ✓ melhor relacionamento entre empregados de um mesmo setor
 - ✓ autoridade baseada no conhecimento, e não simplesmente na hierarquia
 - **Desvantagens:**
 - ✓ a especialização pode dificultar a interdisciplinaridade das funções
 - ✓ diminuição da visão global da empresa
 - ✓ dificuldade na tomada de decisão
 - ✓ o menor poder hierárquico dos líderes pode levar à perda de autoridade
 - **Organização linha-*staff*:** É uma combinação dos dois modelos, com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional).
 - **Vantagens:**
 - ✓ equilibra entre especialização e autoridade
 - **Desvantagens:**
 - ✓ possibilidade de conflitos entre a área especializada (*staff*) e os executores (linha);
 - ✓ maiores custos
- Atente-se às características das **formas estruturais** das organizações, sabendo associá-las aos ambientes em que são mais adequadas:
- **Funcional:** adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, sem necessidade de mudanças tecnológicas, favorecendo assim a especialização profissional.
 - **Divisional:** adequada a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade. Seu ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes.
 - **Híbrida:** adequada a organizações de grande porte que possuem tanto as unidades funcionais quanto as divisionais. Pode operar em ambientes estáveis ou não.
 - **Matricial:** adequada para contextos bastante instáveis, em que cada demanda recebida é tratada por um processo moldado para esse fim. Tem como pontos fortes o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas.



- **Estrutura em Rede:** pode ser utilizada por pequenas empresas, tornando-as mais competitivas globalmente, pois permite que recursos e fornecedores sejam alocados de qualquer lugar, além de possibilitar a venda de serviços e produtos em todo o mundo. Há pouca hierarquia e baixos custos administrativos.
- É fundamental conhecer as características dos tipos de **departamentalização**, bem como suas vantagens, desvantagens e aplicações:
 - **Por Programas, produtos ou serviços**
 - **Vantagens**
 - ✓ maior especialização
 - ✓ melhor adaptação a ambientes instáveis
 - ✓ maior inovação
 - ✓ facilita a flexibilidade dentro dos departamentos
 - **Desvantagens**
 - ✓ duplicação de recursos
 - ✓ aumento de custos operacionais
 - **Por Clientes**
 - **Vantagens**
 - ✓ maior satisfação do cliente
 - ✓ maior conhecimento do mercado no qual a empresa atua
 - ✓ maior relacionamento entre os empregados e chefes
 - **Desvantagens**
 - ✓ funções administrativas podem se tornar secundárias
 - ✓ aspectos como lucro, produtividade e eficiência podem ser prejudicados
 - **Por Processos**
 - **Vantagens**
 - ✓ maior integração entre departamentos
 - ✓ diminuição de custos e economia de escala
 - ✓ decisões mais ágeis
 - ✓ maior eficiência
 - **Desvantagens**
 - ✓ necessidade de atualização constante
 - ✓ forte dependência entre os setores
 - **Por Projetos**
 - **Vantagens**



- ✓ orientação para resultados
- ✓ multifuncionalidade dos funcionários, que podem atuar em mais de um projeto
- ✓ adaptabilidade a mudanças
- **Desvantagens**
 - ✓ pouca estabilidade para os funcionários
 - ✓ excesso de mudanças
- **Geográfica**
 - **Vantagens**
 - ✓ foco nas necessidades de cada região
 - ✓ aplicável para grandes organizações;
 - ✓ melhor interação com o ambiente externo
 - **Desvantagens**
 - ✓ duplicação de funções
 - ✓ falta de padronização entre os departamentos
- Saiba diferenciar **descentralização**, **desconcentração** e **delegação**:
 - **Descentralização** é a transferência da responsabilidade do centro do poder da organização para a sua base (**nível organizacional**, de caráter permanente)
 - **Delegação** é a transferência da competência para uma posição hierarquicamente inferior, agilizando a tomada de decisões (**nível pessoal**, de caráter temporário)
 - **Desconcentração**: é a separação física das atividades em instalações diversas.
- Lembre-se que a **centralização** traduz-se na tomada de decisões alocada mais próxima ao topo da organização e, por isso, relaciona-se com a unidade de comando.
 - São vantagens da **centralização**:
 - Visão global da organização por parte dos tomadores de decisão;
 - Maior treinamento e preparação das autoridades;
 - Decisões mais consistentes com os objetivos estratégicos da organização;
 - Eliminação de esforços duplicados e redução de custos operacionais;
 - Maior controle e responsabilização;
 - Uniformidade nos procedimentos e decisões;
 - Melhor comunicação vertical.
 - São desvantagens da **centralização**:



- Maior distância entre as decisões tomadas e os respectivos problema;
 - Demora na tomada de decisões;
 - Alta dependência da cúpula;
 - Menor competição e exercício da criatividade entre as unidades, ineficiência no uso dos recursos.
- Já a **descentralização** é a transferência da autoridade para a tomada de decisões para os níveis mais baixos da organização.
- São vantagens da **descentralização**:
 - Maior autonomia para os gerentes;
 - Agilidade na tomada de decisão;
 - Competição positiva entre as unidades;
 - Melhor utilização dos recursos;
 - Gerentes mais motivados;
 - Maior utilização de conhecimentos específicos.
 - São desvantagens da **descentralização**:
 - Falta de uniformidade nas decisões;
 - Dificuldade de controle;
 - Tendência ao desperdício e à duplicação;
 - Comunicação menos eficiente;
 - Dificuldade de avaliação e de responsabilização;
 - Falta de coordenação;
 - Competição negativa, caso a descentralização não seja bem gerenciada.
- Familiarize-se com os conceitos de **amplitude de controle** e **cadeia de comando**, sabendo relacionar seus efeitos sobre a **verticalização** ou **horizontalização** do **organograma** da entidade:
- A **amplitude de controle** se refere ao número de subordinados que um gestor tem sob seu comando direto. Logo, quanto maior a amplitude de controle, mais empregados responderão a um mesmo chefe e, assim, mais achatada (menos hierarquizada) e horizontalizada será a estrutura organizacional.
 - A **cadeia de comando** é a linha de autoridade formal de uma organização que define a estrutura hierárquica de relações entre seus membros ou unidades organizacionais. Logo, quanto menor a cadeia de comando, maior é a proximidade entre gestores, funcionários e clientes, de modo que as decisões são tomadas mais prontamente.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.

Dentro do assunto **Estrutura Organizacional**, o subtópico **estrutura matricial** é um forte candidato a aparecer na sua prova.

- Lembre-se que a **estrutura matricial** um modelo organizacional que utiliza **dois tipos de departamentalização**, sendo mais comum a combinação da estrutura funcional com a estrutura por projetos.
- Trata-se de uma estrutura complexa, flexível e eficiente, mais comum em ambientes instáveis.



- A **estrutura matricial** busca satisfazer as necessidades organizacionais de **especialização** e de **coordenação**. Mas, atenção, enquanto a **coordenação lateral** é aprimorada, a **cadeia de comando** e a **coordenação vertical** são enfraquecidas.



O **princípio da unidade de comando** deixa de existir, uma vez que cada departamento possui dupla subordinação.

¹ Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.





A **estrutura matricial** maximiza as vantagens e minimiza as desvantagens dos das departamentalizações funcional e divisional.

- Segundo Chiavenato, dentre as **vantagens** e **desvantagens** da **estrutura matricial**, destacam-se:
- **Vantagens**
 - ✓ Uso eficiente de recursos e economia de escala
 - ✓ Forte especialização de habilidades
 - ✓ Progresso no encarecimento interno
 - ✓ Direção e controle pela cúpula
 - ✓ Boa solução de problemas técnicos
 - Para tanto, é preciso **coordenação intensiva** e **cooperação**.
 - **Desvantagens**
 - ✓ Comunicação precária entre os departamentos funcionais
 - ✓ Resposta lenta às mudanças externas
 - ✓ Responsabilidade parcial por problemas
 - ✓ Péssima coordenação interdepartamental
 - ✓ Visão limitada dos objetivos organizacionais
 - Para minimizar essas limitações, é preciso dedicar especial atenção aos **conflitos** à **necessidade de definições claras**.



As **estruturas matriciais** podem ser de **matriz fraca** (autoridade do gerente funcional é mais importante), **matriz forte** (autoridade do gerente de projetos é mais importante) ou de **matriz balanceada** (autoridades equivalentes).



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



Funções e Objetivos

1. (VUNESP / Pref. Pres. Prudente - Tecnólogo/Gestão de Recursos Humanos - 2016)

Sistema de relações entre tarefas, subordinação e autoridade que configura o trabalho de uma organização. Também delinea como as partes desse todo se subdividem.

Trata-se:

- a) da segmentação empresarial.
- b) da divisão do trabalho.
- c) do sistema de produção.
- d) da delegação de responsabilidades.
- e) da estrutura organizacional.

Comentários

A **estrutura organizacional** é a ordenação de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização. É, portanto, o arranjo de todos os elementos de uma instituição.

A **estrutura organizacional** adapta-se à tecnologia e segue a **estratégia**, o **tamanho** e o **ambiente**. O ambiente molda a estratégia e a estratégia molda a estrutura.

Gabarito: E



Tipos de Organizações

2. (VUNESP / CM Pirassununga – Analista Legislativo - 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

A **estrutura organizacional** é que assegura a divisão e coordenação das atividades, definindo em última instância a própria organização. Essa estrutura pode ser de dois tipos: formal e informal.

A **estrutura formal** é planejada e formalmente representada, caracterizando-se, dentre outros, por: definição formal de lideranças, autoridades e responsabilidades, estabilidade e sujeição a controle.

A **estrutura informal** surge da interação social das pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente. Não são usualmente representadas no organograma, caracterizando-se, dentre outros, por: lideranças informais, fluir autoridade na horizontal, instabilidade, não sujeita a controle.

Gabarito: A

3. (VUNESP / CM Caieiras – Assistente de Recursos Humanos - 2015)

Uma organização em cujo interior as tarefas são compartilhadas, a hierarquia é flexível, a comunicação entre pessoas e áreas acontece face a face, e em que a tomada de decisão é descentralizada e informal, tem uma estrutura

- a) verticalizada.
- b) regulamentada.
- c) horizontalizada.
- d) mecanicista.
- e) hierárquica.



Comentários

O enunciado cita as características de uma organização que possui um **desenho orgânico**, que apresenta uma **estrutura horizontalizada** e que proporciona **autoridade descentralizada, poucas regras e procedimentos, pouca divisão de trabalho, amplitudes administrativas maiores e mais pessoas como meios de coordenação**.

Em contraposição a esse modelo, temos as organizações de **desenho mecanístico, estrutura verticalizada** caracterizada pela **forma burocrática, com uma autoridade centralizada, muitas regras e procedimentos, uma minuciosa divisão do trabalho, amplitudes administrativas estreitas e meios formais de coordenação**.

Gabarito: C

4. (VUNESP / CRO-SP – Assistente Administrativo - 2015)

Uma das divisões importantes que se referem ao trabalho dos gerentes nas organizações é aquela que diz que alguns desempenham tarefas especializadas, atuando às vezes como consultores e assessores, função chamada de *staff*; enquanto outros desempenham tarefas que estão diretamente ligadas à operação da organização.

Esses últimos são chamados de gerentes

a) estratégicos.

b) de carreira.

c) táticos.

d) de linha.

e) operacionais.

Comentários

Na organização em **linha clássica** a chefia exerce autoridade sobre as pessoas, seguindo uma cadeia hierárquica.

A organização **funcional clássica (staff)** se baseia na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria). Os chefes, nesse caso, são especialistas dentro de sua área de competência.

A organização **linha-staff** é uma combinação dos dois modelos, com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional).

Gabarito: D

5. (VUNESP / CM Itatiba – Analista de recursos Humanos -2015)



Uma estrutura organizacional que se caracteriza por uma grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa – ou poucas pessoas –, e pouca formalização, é chamada de estrutura

a) matricial.

b) complexa.

c) departamentalizada.

d) simples.

e) por tarefas.

Comentários

São características de **estruturas simples**:

- baixo grau de departamentalização
- horizontalização
- grande amplitude de controle
- autoridade centralizada
- pouca formalização
- flexibilidade
- comunicação direta
- pouca especialização
- pouca padronização

Gabarito: D

6. (VUNESP / PRODEST – Assistente/Organizacional/Administrativa - 2014)

Uma das estruturas organizacionais consideradas “tradicional” pela literatura de administração é a funcional. Assinale a alternativa que relaciona as características fundamentais das estruturas funcionais.

a) Estrutura em que a autoridade é concentrada unicamente na chefia; linha de comando essencialmente hierárquica e unilinear; inibe a especialização.

b) Estrutura em que a autoridade é partilhada entre múltiplas linhas hierárquicas; valoriza a especialização; promove a divisão do trabalho.

c) Estrutura típica de assessoramento e apoio à alta administração; equipes de trabalho compostas por especialistas, com níveis hierárquicos limitados.

d) Estrutura em que a direção é colegiada; responsabilidade é impessoal; poderes são restritos.



e) Estrutura totalmente horizontalizada; equipes compostas por diferentes especialistas; tempo de existência restrito à duração da(s) tarefa(s).

Comentários

A **organização funcional** tem como características:

- **Autoridade funcional ou dividida, baseada na especialização.** Cada subordinado reporta-se a muitos superiores, simultaneamente, porém reporta-se a cada um deles somente nos assuntos da especialidade de cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente da sua especialidade. Isso representa total negação do princípio da unidade de comando ou supervisão única, tão importante para Fayol.
- **Linhas diretas de comunicação,** o que permite maior rapidez nas comunicações entre os diferentes níveis.
- **Descentralização das decisões** aos órgãos ou cargos especializados.
- **Especialização,** em todos os níveis da organização. A separação das funções e das responsabilidades ocorre de acordo com as especialidades envolvidas.

Gabarito: B

7. (VUNESP / TJ-PA – AJAA - 2014)

É uma reunião de companhias essencialmente independentes, devotadas a um único negócio, que colaboram para a produção de determinado produto ou serviço. Representam arranjos flexíveis entre projetistas, fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores, com cada firma sendo capaz de executar suas competências e, ao mesmo tempo, trabalhar com as outras empresas do grupo. Trata-se da configuração organizacional conhecida como organização

- a) funcional.
- b) matricial.
- c) em rede.
- d) orgânica.
- e) linha-staff.

Comentários

Uma **organização em rede** é uma solução de estrutura organizacional para enfrentar situações em que se mostra ineficaz a atuação isolada de diversos atores (projetistas, fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores), que então se articulam com a finalidade de aliar interesses em comum, resolver um problema complexo ou amplificar os resultados de uma ação.

Gabarito: C



8. (VUNESP / PROCON-SP – Analista de Suporte Administrativo - 2013)

A tabela que segue apresenta quatro formatos de estruturas organizacionais e descritivos relativos a cada uma.

I. Estrutura linear	A. Modelo de estrutura em que as autoridades diretivas contam com apoio e assessoria de uma unidade especial.
II. Estrutura funcional	B. Estrutura multidimensional, combinando estrutura vertical com outra transversal.
III. Estrutura linha-staff	C. Todos os órgãos são estruturados sob uma autoridade única, com processos formais de comunicação em fluxo descendente.
IV. Estrutura matricial	D. Estrutura verticalizada, com múltiplas unidades especializadas, exercendo atividades delimitadas, com recursos técnicos especializados.

Assinale a alternativa que relaciona adequadamente cada estrutura ao seu respectivo descritivo.

- a) I – A; II – B; III – C; IV – D.
- b) I – B; II – C; III – D; IV – A.
- c) I – D; II – C; III – B; IV – A.
- d) I – C; II – D; III – A; IV – B.
- e) I – C; II – A; III – D; IV – B.

Comentários

Questão útil para revisão dos conceitos.

Gabarito: D

9. (VUNESP / CMSC – Analista de Recursos Humanos - 2013)

Há algum tempo que os desenhos organizacionais, em termos de estrutura, vêm sendo colocados em xeque porque não dariam conta de demandas de empresas que trabalham com tecnologia, ou mesmo outras que têm equipes de projetos, times *ad-hocs* e outras formas que necessitam de maior flexibilidade estrutural. Portanto, às estruturas tradicionais baseadas em níveis hierárquicos e funções fixas contrapõem-se estruturas leves, dinâmicas e flexíveis chamadas de

- a) Verticais.



b) Funcionais.

c) Matriciais

d) Horizontais.

e) Utilitárias.

Comentários

A **Organização Matricial** possui uma estrutura multidimensional, utilizando dois tipos de departamentalização, de modo a maximizar as virtudes e minimizar os defeitos das estruturas funcionais e lineares. Para tanto, combina a estrutura vertical funcional com outra estrutura sobreposta a ela, horizontal.

Além das características apontadas pelo enunciado, tem como vantagens a qualidade nas decisões e a boa coesão da equipe. No entanto, tem como desvantagens o excesso de tempo para a tomada de decisões, o fato de as responsabilidades não ficarem claras, a existência de um grande grau de conflito e a diluição de prioridades.

Gabarito: C

10. (VUNESP/ DPE-SP- Agente de Defensoria Pública - Administrador - 2023)

Embora nos organogramas predomine uma organização por hierarquia ou por setores, um deles retrata as funções, tarefas e responsabilidades de cada cargo. Este organograma é denominado

a) Organizacional.

b) Linear.

c) Em Barras.

d) Matricial.

e) Horizontal.

Comentários

A estrutura organizacional é representada graficamente pelo organograma, que busca demonstrar a divisão do trabalho, destacar a relação hierárquica e facilitar a análise organizacional.

Graficamente a maioria dos organogramas guarda alguma semelhança, todos buscam apresentar a linha hierárquica existente entre os cargos e funções, porém o organograma **linear** foge à regra, tendo por objetivo demonstrar as relações entre as diversas atividades da organização, apresentando os responsáveis por cada uma delas.



O organograma linear apresenta cada atividade de determinada área, identificando quem é responsável pelas etapas daquele procedimento. Portanto, temos que o gabarito é a letra B. Nas empresas com processos muito complexos, esse modelo, que mais se assemelha a um quadro, pode ficar muito carregado ou poluído.

Por meio do organograma **em barras** as funções são apresentadas de forma hierarquicamente vertical, da maior para a menor por meio de barras. Quanto mais elevado for o nível hierárquico do cargo, maior será a barra a ele destinada.

O organograma **matricial** é mais indicado para empresas com estrutura e processos mais dinâmicos, cuja atuação caracteriza-se pelo predomínio dos grupos de trabalho.

Por fim, temos os tipos de organograma **horizontal** e **vertical**, que se diferenciam apenas no sentido em que as informações estão dispostas.

O vertical é o modelo mais conhecido de organograma empresarial, com as caixas dos cargos distribuídos por grau de importância, do topo até a base. Quanto maior a responsabilidade e autonomia inerente ao cargo, mais no alto ele estará posicionado no organograma.

O modelo horizontal segue o mesmo padrão de hierarquização dos dados, porém organizados em uma linha horizontal.

Gabarito: B

Departamentalização

11. (VUNESP / Pres. Prudente – Tecnólogo/Gestão de Recursos Humanos - 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

O enunciado da questão descreve uma situação em que a empresa adequa a sua estrutura a uma lógica de **atuação por processos**, agrupando atividades de acordo com o fluxo do processo produtivo. A maior preocupação, portanto, nas atividades operacionais executadas no processo de produção.

A departamentalização por **quantidade ou número de funcionários** baseia-se em critérios numéricos, atribuindo um determinado número de funcionários a um respectivo órgão/gerente. É um tipo de



departamentalização útil em situações em que as tarefas exercidas pelos funcionários são semelhantes e repetidas.

A departamentalização por **produtos ou serviços** agrupa as atividades de acordo com as funções requeridas para produzir um determinado produto ou serviço.

A departamentalização **por clientes** agrupa atividades de acordo com o interesse do consumidor do produto ou serviço executado pela organização. É um critério de departamentalização que permite uma visão totalmente voltada para o mercado, que aumenta a flexibilidade e permite um melhor atendimento da demanda.

A departamentalização **geográfica ou territorial** é necessária quando a organização estiver dispersa, possuindo filiais em diversas localidades. Nesses casos, a departamentalização vai focar nas características de cada região.

Gabarito: D

Organograma

12. (VUNESP - CM Pradópolis - Técnico Legislativo - 2016)

As unidades funcionais, os níveis hierárquicos da estrutura formal nas organizações e as relações de comunicação existentes entre eles são apresentados por intermédio de uma representação gráfica que se tornou uma ferramenta fundamental para as organizações, pois, além de facilitar o conhecimento sobre o funcionamento das relações da empresa e sua estrutura, permite inclusive, identificar oportunidades de melhorias através de sua análise. Tal ferramenta é denominada

- a) diagrama.
- b) fluxograma.
- c) organograma.
- d) cronograma.
- e) anagrama.

Comentários

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

O **organograma** apresenta a estrutura **formal** da organização.

Gabarito: C



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

- 1. Quais as principais diferenças entre as estruturas formais e informais?**
- 2. Que tipo de organização se baseia na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa?**
- 3. Como são chamados os gráficos que representam a estrutura de uma organização?**
- 4. As formas estruturais funcionais são adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, favorecendo assim a especialização profissional?**
- 5. Quais as principais características da estrutura matricial?**
- 6. A estrutura em rede é comum em grandes empresas que competem globalmente?**
- 7. Quais as principais vantagens e qual o principal risco da departamentalização funcional?**
- 8. Qual a diferença entre descentralização e delegação?**
- 9. Quais as principais vantagens e desvantagens da centralização? E da descentralização?**
- 10. Como a amplitude de controle influencia a estrutura organizacional?**



Perguntas com respostas

1. Quais as principais diferenças entre as estruturas formais e informais?

A **estrutura informal** surge da interação social das pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente. **Não** são usualmente representadas no **organograma** e caracterizam-se, dentre outros, por lideranças informais que fazem fluir autoridade na horizontal, pela instabilidade e a não sujeição a controle.

A **estrutura formal** é planejada e formalmente representada, caracterizando-se, dentre outros, por: definição formal de lideranças, autoridades e responsabilidades, estabilidade e sujeição a controle.

2. Que tipo de organização se baseia na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa?

A organização baseada na premissa de existência de setores especializados dentro de cada função administrativa (princípio da assessoria) é a **funcional clássica (staff)**.

Já a **organização em linha clássica** é aquela cujas chefias exercem autoridade sobre as pessoas, seguindo uma cadeia hierárquica.

A **organização linha-staff** é uma combinação dos dois modelos (linha e *staff*), com a presença de órgão de execução (com autoridade linear) e outros de assessoria (com especialização funcional). Dentre suas vantagens está a tendência a equilibrar a relação entre especialização e autoridade. Possui como desvantagens, no entanto, a possibilidade de conflitos entre a área especializada (*staff*) e os executores (linha), bem como maiores custos.

3. Como são chamados os gráficos que representam a estrutura de uma organização?

Os gráficos que representam a estrutura de uma organização são os **organogramas**. Neles são representadas as relações entre diferentes departamentos, funcionários etc.

Organogramas não devem ser confundidos com **fluxogramas**, os quais representam os fluxos de produtos, informações ou recursos nos processos existentes dentro da empresa.

4. As formas estruturais funcionais são adequadas para organizações que atuam em ambientes seguros, favorecendo assim a especialização profissional?

Sim. A **estrutura funcional** é a mais indicada para ambientes estáveis.

A departamentalização funcional se baseia em unidades interdependentes definidas com base na especialização e tarefas comuns. Este tipo de departamentalização é o mais comum nas organizações, especialmente nos órgãos públicos.

Na departamentalização funcional os departamentos são formados por pessoas que possuem habilidades e conhecimentos semelhantes e que participam de atividades comuns dentro do processo de trabalho. Assim, há maior eficiência operacional, via economia de escala e uso eficiente dos recursos.



Entretanto, uma das desvantagens desse modelo é dificultar a coordenação entre departamentos, pois, a partir do momento em que as funções são separadas por setores/departamentos, a integração entre eles diminui devido ao distanciamento e à maior independência dos processos dentro da empresa.

À estrutura funcional se contrapõe a **divisional**, adequada a empresas que operam em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade e cujo ponto forte é a adaptação das unidades a diferentes tipos de produtos, regiões e clientes.

5. Quais as principais características da estrutura matricial?

A organização matricial possui uma estrutura multidimensional, utilizando dois tipos de departamentalização, de modo a maximizar as virtudes e minimizar os defeitos das estruturas funcionais e lineares. Para tanto, combina a estrutura vertical com outra estrutura sobreposta a ela, horizontal.

A estrutura matricial é adequada para contextos bastante instáveis, em que cada demanda recebida é tratada por um processo moldado para esse fim. Tem como pontos fortes o compartilhamento flexível de recursos humanos e a adequação para decisões complexas.

Tem como vantagens a qualidade nas decisões e a boa coesão da equipe, o que facilita a cooperação entre departamentos.

No entanto, nesse tipo de departamentalização os empregados respondem hierarquicamente a mais de uma linha de comando, o que ocasiona dificuldade de coordenação, bem como outras desvantagens tais como: excesso de tempo na tomada de decisões, dificuldade de responsabilização, maior grau de conflito e diluição de prioridades.

A estrutura matricial pode se caracterizar por ser de matriz fraca, na qual a autoridade do gerente funcional é mais importante, ou de matriz forte, na qual a autoridade do gerente de projetos é mais importante, ou ainda de matriz balanceada, na qual as autoridades dos gerentes funcional e de projetos se equivalem.

6. A estrutura em rede é comum em grandes empresas que competem globalmente?

Não. A estrutura em rede é mais utilizada por pequenas empresas, tornando-as mais competitivas globalmente, pois permite que recursos e fornecedores sejam alocados de qualquer lugar, além de possibilitar a venda de serviços e produtos em todo o mundo. Há pouca hierarquia e baixos custos administrativos.

7. Quais as principais vantagens e qual o principal risco da departamentalização funcional?

A departamentalização funcional tem como vantagens a especialização do trabalho, maior satisfação das pessoas, maior concentração e utilização dos recursos especializados.

A falta de integração entre departamentos é uma das desvantagens da departamentalização funcional. Como a referência é a função desenvolvida por cada departamento, temos a redução de cooperação interdepartamental.

8. Qual a diferença entre descentralização e delegação?



A **descentralização** é a transferência da responsabilidade do centro do poder da organização para a sua base, ao passo que a **delegação** é a transferência da competência para uma posição hierarquicamente inferior, agilizando a tomada de decisões.

Portanto, a **descentralização** se dá em nível organizacional, em caráter permanente, enquanto a **delegação** se dá em nível pessoal, em caráter temporário.

A **desconcentração**, por sua vez, é a separação física das atividades em instalações diversas.

9. Quais as principais vantagens e desvantagens da centralização? E da descentralização?

Segundo Chiavenato, as **vantagens da centralização** são:

- As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.
- Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.
- As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
- A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
- Certas funções - como compras e tesouraria permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

E as **desvantagens** são:

- As decisões são tomadas na cúpula, que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
- Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
- As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional.
- As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

Já as **vantagens da descentralização** são:

- As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.
- Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.
- Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.
- Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.

Enquanto as **desvantagens** são:

- Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
- Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.



- Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.
- As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

10. Como a amplitude de controle influencia a estrutura organizacional?

A **amplitude de controle** se refere ao número de subordinados que um gestor tem sob seu comando direto.

Já a **cadeia de comando** é a linha de autoridade formal de uma organização que define a estrutura hierárquica de relações entre seus membros ou unidades organizacionais.

Logo, quanto maior a amplitude de controle, mais empregados responderão a um mesmo chefe e, assim, mais achatada (menos hierarquizada) e horizontalizada será a estrutura organizacional.



CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinicius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas

1. (VUNESP / Pref. Pres. Prudente - Tecnólogo/Gestão de Recursos Humanos - 2016)

Sistema de relações entre tarefas, subordinação e autoridade que configura o trabalho de uma organização. Também delinea como as partes desse todo se subdividem.

Trata-se:

- a) da segmentação empresarial.
- b) da divisão do trabalho.
- c) do sistema de produção.
- d) da delegação de responsabilidades.
- e) da estrutura organizacional.

2. (VUNESP / CM Pirassununga – Analista Legislativo - 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.

3. (VUNESP / CM Caieiras – Assistente de Recursos Humanos - 2015)

Uma organização em cujo interior as tarefas são compartilhadas, a hierarquia é flexível, a comunicação entre pessoas e áreas acontece face a face, e em que a tomada de decisão é descentralizada e informal, tem uma estrutura

- a) verticalizada.
- b) regulamentada.
- c) horizontalizada.



- d) mecanicista.
- e) hierárquica.

4. (VUNESP / CRO-SP – Assistente Administrativo - 2015)

Uma das divisões importantes que se referem ao trabalho dos gerentes nas organizações é aquela que diz que alguns desempenham tarefas especializadas, atuando às vezes como consultores e assessores, função chamada de gerência de *staff*; enquanto outros desempenham tarefas que estão diretamente ligadas à operação da organização.

Esses últimos são chamados de gerentes

- a) estratégicos.
- b) de carreira.
- c) táticos.
- d) de linha.
- e) operacionais.

5. (VUNESP / CM Itatiba – Analista de recursos Humanos -2015)

Uma estrutura organizacional que se caracteriza por uma grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa – ou poucas pessoas –, e pouca formalização, é chamada de estrutura

- a) matricial.
- b) complexa.
- c) departamentalizada.
- d) simples.
- e) por tarefas.

6. (VUNESP / PRODEST – Assistente/Organizacional/Administrativa - 2014)

Uma das estruturas organizacionais consideradas “tradicionalis” pela literatura de administração é a funcional. Assinale a alternativa que relaciona as características fundamentais das estruturas funcionais.

- a) Estrutura em que a autoridade é concentrada unicamente na chefia; linha de comando essencialmente hierárquica e unilinear; inibe a especialização.



- b) Estrutura em que a autoridade é partilhada entre múltiplas linhas hierárquicas; valoriza a especialização; promove a divisão do trabalho.
- c) Estrutura típica de assessoramento e apoio à alta administração; equipes de trabalho compostas por especialistas, com níveis hierárquicos limitados.
- d) Estrutura em que a direção é colegiada; responsabilidade é impessoal; poderes são restritos.
- e) Estrutura totalmente horizontalizada; equipes compostas por diferentes especialistas; tempo de existência restrito à duração da(s) tarefa(s).

7. (VUNESP / TJ-PA – AJAA - 2014)

É uma reunião de companhias essencialmente independentes, devotadas a um único negócio, que colaboram para a produção de determinado produto ou serviço. Representam arranjos flexíveis entre projetistas, fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores, com cada firma sendo capaz de executar suas competências e, ao mesmo tempo, trabalhar com as outras empresas do grupo. Trata-se da configuração organizacional conhecida como organização

- a) funcional.
- b) matricial.
- c) em rede.
- d) orgânica.
- e) linha-staff.

8. (VUNESP / PROCON-SP – Analista de Suporte Administrativo - 2013)

A tabela que segue apresenta quatro formatos de estruturas organizacionais e descritivos relativos a cada uma.

I. Estrutura linear	A. Modelo de estrutura em que as autoridades diretivas contam com apoio e assessoria de uma unidade especial.
II. Estrutura funcional	B. Estrutura multidimensional, combinando estrutura vertical com outra transversal.
III. Estrutura linha-staff	C. Todos os órgãos são estruturados sob uma autoridade única, com processos formais de comunicação em fluxo descendente.
IV. Estrutura matricial	D. Estrutura verticalizada, com múltiplas unidades especializadas, exercendo atividades delimitadas, com recursos técnicos especializados.



Assinale a alternativa que relaciona adequadamente cada estrutura ao seu respectivo descritivo.

- a) I – A; II – B; III – C; IV – D.
- b) I – B; II – C; III – D; IV – A.
- c) I – D; II – C; III – B; IV – A.
- d) I – C; II – D; III – A; IV – B.
- e) I – C; II – A; III – D; IV – B.

9. (VUNESP / CMSC – Analista de Recursos Humanos - 2013)

Há algum tempo que os desenhos organizacionais, em termos de estrutura, vêm sendo colocados em xeque porque não dariam conta de demandas de empresas que trabalham com tecnologia, ou mesmo outras que têm equipes de projetos, times *ad-hocs* e outras formas que necessitam de maior flexibilidade estrutural. Portanto, às estruturas tradicionais baseadas em níveis hierárquicos e funções fixas contrapõem-se estruturas leves, dinâmicas e flexíveis chamadas de

- a) Verticais.
- b) Funcionais.
- c) Matriciais
- d) Horizontais.
- e) Utilitárias.

10. (VUNESP/ DPE-SP- Agente de Defensoria Pública - Administrador - 2023)

Embora nos organogramas predomine uma organização por hierarquia ou por setores, um deles retrata as funções, tarefas e responsabilidades de cada cargo. Este organograma é denominado

- a) Organizacional.
- b) Linear.
- c) Em Barras.
- d) Matricial.
- e) Horizontal.



11. (VUNESP / Pres. Prudente – Tecnólogo/Gestão de Recursos Humanos - 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.

12. (VUNESP - CM Pradópolis - Técnico Legislativo - 2016)

As unidades funcionais, os níveis hierárquicos da estrutura formal nas organizações e as relações de comunicação existentes entre eles são apresentados por intermédio de uma representação gráfica que se tornou uma ferramenta fundamental para as organizações, pois, além de facilitar o conhecimento sobre o funcionamento das relações da empresa e sua estrutura, permite inclusive, identificar oportunidades de melhorias através de sua análise. Tal ferramenta é denominada

- a) diagrama.
- b) fluxograma.
- c) organograma.
- d) cronograma.
- e) anagrama.



Gabarito

GABARITO



1. E
2. A
3. C
4. D
5. D
6. B
7. C
8. D
9. C
10. B
11. D
12. C



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.