

Aula 00

*IBGE (Analista - Planejamento e Gestão)
Passo Estratégico de Administração e
Gestão Estratégica*

Autor:
Vinicius Rodrigues de Oliveira

05 de Maio de 2023

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico?	2
Análise Estatística.....	3
O que é mais cobrado dentro 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	18
Perguntas	18
Perguntas com respostas	19
Conclusão.....	23
Lista de Questões Estratégicas.....	24
Gabarito.....	26

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. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.



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 concursos similares
Planejamento Estratégico	11,0%
Gestão de Projetos	10,7%
Qualidade e Excelência	7,9%
Evolução da Administração Pública no Brasil	6,7%
Gestão de Processos	5,5%
Estrutura Organizacional	5,1%
Evolução da Administração	2,5%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	2,0%
Governabilidade, Governança e Intermediação de Interesses	2,0%
Mudança Organizacional	1,5%
Gestão de Riscos	0,0%



O que é mais cobrado dentro do assunto?

O assunto **Estrutura Organizacional** possui um grau de incidência de **5,1%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da nossa matéria, conforme o esquema de classificação que adotaremos:

% de Cobrança	Importância
Até 1,5%	Baixa
De 1,6% a 2%	Média
De 2,1% a 5%	Alta
5,1% ou mais	Muito Alta

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

Tópico	% de cobrança
Departamentalização	45%
Tipos de Organizações	26%
Verticalização/Horizontalização e Centralização/Descentralização	18%
Funções e objetivos	5%
Organograma	5%



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**.



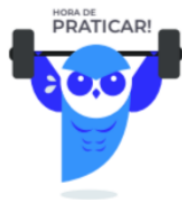
As **estruturas matriciais** podem ser de **matriz fraca** (autoridade do gerente funcional é mais importante), **matriz forte** (autoridade do gerente de projetos é mais importante) ou de **matriz balanceada** (autoridades equivalentes).



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. (CEBRASPE-CESPE / Funpresp-Jud – Assistente - 2016)

A estrutura organizacional estabelece a divisão do trabalho, a hierarquia e as linhas de comunicação entre pessoas e entre grupos na organização.

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.

Gabarito: certa.

2. (CEBRASPE-CESPE / Funpresp-Jud – Assistente - 2016)

A departamentalização tem sido considerada uma técnica de definição de estrutura organizacional ultrapassada, por isso vem sendo substituída pela abordagem contingencial, cujas premissas defendem a adoção de estruturas organizacionais holísticas.

Comentários

Difícil vislumbrar uma hipótese em que a separação de atividades e processos dentro de uma organização seja dispensável.

A abordagem contingencial advoga que não existem métodos pré-determinados como sendo os melhores. A estrutura vai depender das escolhas e objetivos da organização. A Teoria Contingencial da Administração não determina nenhum modelo ideal e nem mesmo a exclusão *a priori* de qualquer modelo. Para ela, tudo depende.



A departamentalização é útil em qualquer organização que se proponha a desempenhar alguma atividade. O que se pode considerar ultrapassado é o modelo mecanicista puro, o qual, no entanto, ainda é bastante utilizado a depender dos objetivos da organização, como é o caso das instituições militares.

Gabarito: errada.

3. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

Ao elaborar uma estrutura organizacional, é fundamental que o gestor tenha em mente o *trade-off* existente entre os ganhos de produtividade da especialização e as perdas de produtividade causadas pelas deseconomias humanas e pelos efeitos alienadores da divisão do trabalho.

Comentários

Trade-off é uma expressão em inglês que significa que o ato de escolher uma coisa significa necessariamente abrir mão de outra, ou ainda que uma escolha traz consigo vantagens, mas também desvantagens. Trata-se de um conflito da escolha. A banca traz um ponto positivo da especialização para logo após mostrar um ponto negativo.

Gabarito: certa.

Departamentalização

4. (CEBRASPE-CESPE / STM – AJAA - 2018)

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

5. (CEBRASPE-CESPE / Funpresp-Jud – Assistente - 2016)

A departamentalização em que se consideram as etapas ou atividades estruturadas na produção é denominada de departamentalização por projetos.

Comentários

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

A departamentalização em que se consideram as etapas ou atividades estruturadas na produção é denominada de departamentalização por **processos**.

Os projetos e os processos diferem-se, principalmente, pelo fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto os processos são contínuos e repetitivos, transformando insumos em produtos, serviços ou resultados.



Na departamentalização por projetos, os colaboradores vão receber atribuições temporárias, pois projetos tem início, meio e fim. Terminado um projeto, ocorre a alocação em outro projeto, e assim em diante. Dois exemplos clássicos são os de consultorias e de agências de publicidade.

Gabarito: 4) errada; 5) errada.

6. (CEBRASPE-CESPE / TRT7 – AJAA - 2017)

O tipo de departamentalização que se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos como estratégia para determinar o desenho organizacional refere-se à departamentalização

- a) territorial.
- b) funcional.
- c) por projetos.
- d) por produto.

Comentários

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.

Gabarito: B

7. (CEBRASPE-CESPE / Funpresp-Jud – Assistente - 2016)

A departamentalização funcional prevê o uso de critério geográfico para definição das unidades de trabalho da organização.

Comentários

É a departamentalização **geográfica, divisional ou territorial** que prevê o uso de critério geográfico para definição das unidades de trabalho da organização. Nela, a diferenciação e o agrupamento das atividades é feito de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. É mais comum em empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos.

Conforme já vimos, na departamentalização **funcional**, as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa, podendo ser considerado o critério de departamentalização mais usado nas organizações.

Gabarito: errada.



8. (CEBRASPE-CESPE / DPU – Técnico em Assuntos Educacionais - 2016)

A departamentalização por programa é o tipo de estrutura mais indicado para uma organização pública, visto que essa estrutura dá destaque a programas e serviços mais importantes para a administração.

Comentários

A **departamentalização por programa/produto/serviço** é apenas uma das possibilidades, não sendo necessariamente indicado para uma organização pública.

É preciso lembrar que vários fatores devem ser levados em conta na hora de escolher o modelo de departamentalização a ser empregado, não existindo, portanto, um único modelo mais recomendado do que os outros.

Gabarito: errada.

Tipos de Organizações

9. (CEBRASPE-CESPE / STM – AJAA - 2018)

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

Comentários

Em uma **estrutura matricial**, a comunicação de fato é mais complexa, pois há dupla subordinação. No entanto, trata-se de uma estrutura que permite uma melhor coesão do grupo de trabalho, permitindo que haja uma boa comunicação do líder do projeto/produto com sua equipe.

No entanto, o enunciado está definitivamente errado porque uma das principais características da **estrutura matricial** é sua maior flexibilidade, dada a combinação, em geral, de uma estrutura flexível ou temporária, a exemplo da estrutura por projetos, com uma estrutura rígida ou perene, a exemplo da estrutura funcional.

Gabarito: errada.

10. (CEBRASPE-CESPE / MPOG – Administrador - 2015)

Considerando-se que o desenvolvimento de expectativas estáveis por parte dos servidores seja visto como um elemento fundamental ao bom desempenho de organizações públicas, fica evidente que a divisão organizacional de órgãos públicos deve ser desenvolvida por meio da estrutura matricial.

Comentários

Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional. São os ambientes externo e interno que vão influenciar a escolha pela melhor estrutura, que deve funcionar de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização.

Gabarito: errada.



11. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

A estrutura organizacional, que é um meio para o alcance dos objetivos, está relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

Comentários

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. Assim, mudanças na estratégia promovem mudanças na estrutura. Esse entendimento é recorrente nas questões do CEBRASPE-CESPE.

Gabarito: certa.

12. (CEBRASPE-CESPE / MPOG – Administrador - 2015)

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

Comentários

Não existe instituição que não tenha uma estrutura informal. A informalidade deriva da condição humana, em que cada pessoa busca interagir com os seus colegas.

Analisando o setor público como uma empresa, conseqüentemente será encontrada uma organização informal em suas estruturas.

Gabarito: errada.

Verticalização/Horizontalização e Centralização/Descentralização

13. (CEBRASPE-CESPE / STM – TJAA - 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

De fato, um dos critérios para a departamentalização é a interdependência dos processos, o que faz com que os agrupamentos sejam definidos conforme a especialização, com base nos contatos entre pessoas localizadas em diferentes fluxos de trabalho

Em regra, a departamentalização promove uma divisão horizontal das atividades desenvolvidas na organização, o que alarga o seu organograma.

Gabarito: certa.

14. (CEBRASPE-CESPE / MPOG – Administrador - 2015)



Ao se analisarem os motivos para o desenvolvimento de estruturas hierárquicas, fatores ligados a dificuldades de estímulo e de coordenação são elementos decisivos no surgimento e no desenvolvimento da hierarquia.

Comentários

Quando há predominância de funcionários desmotivados e/ou irresponsáveis, faz-se necessária uma **cadeia de comando maior**, ou seja, uma **amplitude de controle mais estreita** e **mais níveis de hierarquia**.

Na hipótese contrária, pode-se empreender uma **amplitude de controle maior**, por meio da **redução da cadeia de comando**. A organização passará a ter **menos níveis hierárquicos**, tendo em vista a possibilidade de redução no controle de desempenho desses funcionários, já intrinsecamente motivados.

A capacidade dos funcionários de uma organização também influencia na decisão do tipo de estrutura hierárquica adotada.

Gabarito: certa.

Organograma

15. (CEBRASPE-CEBRASPE-CESPE / STM – AJAA - 2018)

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

16. (CEBRASPE-CESPE / DPU – Agente Administrativo - 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 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: 15) errada; 16) errada.



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 por processos?**
- 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 por processos?

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

No entanto, agrupando atividades de acordo com o fluxo do processo produtivo, surge a preocupação de que as atividades operacionais sejam executadas da melhor maneira possível, pois a falha em um processo pode significar a falha de todo aquele departamento e, a depender de sua importância, levar a uma falha sistêmica da organização.

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 o nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Instagram: *@profgustavogarcia*

Para acessar meus artigos, clique *aqui*.

Vinicius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas

1. (CEBRASPE-CESPE / Funpresp-Jud – Assistente - 2016)

A estrutura organizacional estabelece a divisão do trabalho, a hierarquia e as linhas de comunicação entre pessoas e entre grupos na organização.

2. (CEBRASPE-CESPE / Funpresp-Jud – Assistente - 2016)

A departamentalização tem sido considerada uma técnica de definição de estrutura organizacional ultrapassada, por isso vem sendo substituída pela abordagem contingencial, cujas premissas defendem a adoção de estruturas organizacionais holísticas.

3. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

Ao elaborar uma estrutura organizacional, é fundamental que o gestor tenha em mente o *trade-off* existente entre os ganhos de produtividade da especialização e as perdas de produtividade causadas pelas deseconomias humanas e pelos efeitos alienadores da divisão do trabalho.

4. (CEBRASPE-CESPE / STM – AJAA - 2018)

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

5. (CEBRASPE-CESPE / Funpresp-Jud – Assistente - 2016)

A departamentalização em que se consideram as etapas ou atividades estruturadas na produção é denominada de departamentalização por projetos.

6. (CEBRASPE-CESPE / TRT7 – AJAA - 2017)

O tipo de departamentalização que se baseia em tarefas interdependentes e orientadas para objetivos únicos como estratégia para determinar o desenho organizacional refere-se à departamentalização

a) territorial.

b) funcional.

c) por projetos.

d) por produto.

7. (CEBRASPE-CESPE / Funpresp-Jud – Assistente - 2016)

A departamentalização funcional prevê o uso de critério geográfico para definição das unidades de trabalho da organização.



8. (CEBRASPE-CESPE / DPU – Técnico em Assuntos Educacionais - 2016)

A departamentalização por programa é o tipo de estrutura mais indicado para uma organização pública, visto que essa estrutura dá destaque a programas e serviços mais importantes para a administração.

9. (CEBRASPE-CESPE / STM – AJAA - 2018)

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

10. (CEBRASPE-CESPE / MPOG – Administrador - 2015)

Considerando-se que o desenvolvimento de expectativas estáveis por parte dos servidores seja visto como um elemento fundamental ao bom desempenho de organizações públicas, fica evidente que a divisão organizacional de órgãos públicos deve ser desenvolvida por meio da estrutura matricial.

11. (CEBRASPE-CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

A estrutura organizacional, que é um meio para o alcance dos objetivos, está relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

12. (CEBRASPE-CESPE / MPOG – Administrador - 2015)

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

13. (CEBRASPE-CESPE / STM – TJAA - 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.

14. (CEBRASPE-CESPE / MPOG – Administrador - 2015)

Ao se analisarem os motivos para o desenvolvimento de estruturas hierárquicas, fatores ligados a dificuldades de estímulo e de coordenação são elementos decisivos no surgimento e no desenvolvimento da hierarquia.

15. (CEBRASPE-CEBRASPE-CESPE / STM – AJAA - 2018)

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

16. (CEBRASPE-CESPE / DPU – Agente Administrativo - 2016)

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



Gabarito

GABARITO



1. CERTA
2. ERRADA
3. CERTA
4. ERRADA
5. ERRADA
6. Letra B
7. ERRADA
8. ERRADA
9. ERRADA
10. ERRADA
11. CERTA
12. ERRADA
13. CERTA
14. CERTA
15. ERRADA
16. ERRADA



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.