

GIOVANNA CARRANZA



Coleção

**TÉCNICO E
ANALISTA**

CONCURSOS JURÍDICOS

Coordenador **HENRIQUE CORREIA**

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

PARA TÉCNICO E ANALISTA

11ª
EDIÇÃO

2027



EDITORA
*Jus***PODIVM**

www.editorajuspodivm.com.br

CAPÍTULO III

ORGANIZAÇÃO

SUMÁRIO • 1. Introdução – 2. Estrutura organizacional: 2.1. Departamentalização: 2.1.1. Vantagens da departamentalização; 2.1.2. Desvantagens da departamentalização; 2.1.3. Princípios da departamentalização; 2.2. Diferenciação; 2.3. Integração; 2.4. Tipos de departamentalização; 2.5. Tipos de estruturas – 3. Organizações virtuais – 4. Divisão do trabalho – 5. Amplitude administrativa – 6. Questões: 6.1. Questões comentadas; 6.2. Questões de concursos; 6.3. Questões 2018 – Organização.

1. INTRODUÇÃO

A organização é a segunda função do processo organizacional (administrativo). Nela, serão distribuídos, alocados, empregados, atribuídos, delegados os recursos, as funções, atividades, autoridade, poder entre os departamentos e indivíduos de acordo com o que foi estabelecido no planejamento.

É necessário lembrar que a palavra organização está vinculada a dois conceitos, uma relacionada à instituição e outra à função:

1º Conceito: Organização como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si unindo esforços e recursos para alcançar objetivos comuns. Pode vir na prova também com outras palavras, como grupo secundário ou sociedade que se caracteriza pela combinação de esforços individuais com a finalidade de realizar propósitos coletivos. Por exemplo: partidos políticos, igrejas, escolas, faculdades, órgãos públicos, bancos, lojas etc. Nesse aspecto ela pode ser dividida em organização formal e informal.

- A organização formal é aquela previamente planejada e estabelecida, pode ser visualizada em alguns de seus aspectos pelo organograma da organização, tem como características a departamentalização, divisão do trabalho, especialização, hierarquia, responsabilidade, descrição de cargos, regulamentos e autoridade. Veremos cada conceito individualmente mais adiante.
- A organização informal é aquela que surge espontaneamente, naturalmente sem nenhum planejamento, é a rede de relações sociais e pessoais, que não é requerida ou estabelecida pela estrutura formal. Apresenta vínculos que não aparecem no organograma, como as relações de amizade e inimizade das pessoas na organização.

2º Conceito: Organização no sentido de função de organizar, colocar cada coisa no seu lugar de acordo com o planejamento. Foi mencionada no início deste capítulo. É a segunda função do processo administrativo.

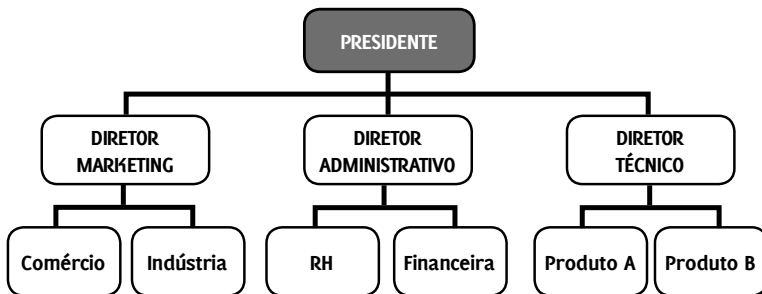
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o modo, a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Nela é possível visualizar de uma maneira GERAL a distribuição dos cargos e funções. Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional, o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização. A organização mais recomendável para cada organização vai depender de sua realidade (ambiente interno e externo).

Para representar a estrutura organizacional e seus departamentos, utiliza-se o organograma, que tem como finalidades estabelecer:

- os departamentos componentes dentro da empresa;
- de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos departamentos;
- as vinculações e/ou relações de interdependência entre os setores;
- os níveis hierárquicos que compõem a organização.

✦ *Exemplo de estrutura organizacional:*



Para poder estabelecer a arquitetura organizacional ideal, é necessário buscar a compatibilização entre:

- estratégia;
- estrutura organizacional;
- processos administrativos.

Para poder continuar com mais teoria sobre as estruturas organizacionais, é necessário conhecer o significado de alguns conceitos como departa-

mentalização, divisão do trabalho, especialização, amplitude administrativa etc.

2.1. Departamentalização

É o agrupamento de indivíduos, tarefas, funções e recursos em unidades gerenciáveis de acordo com algum critério para facilitar o alcance dos objetivos da empresa.

Critérios de departamentalização:

- função;
- produto ou serviço;
- território ou geográfico;
- cliente;
- processo;
- projeto;
- matricial.

2.1.1. Vantagens da departamentalização

A departamentalização oferece a oportunidade da especialização do trabalho, o que impacta na economia de escala, que representa a produção em quantidade de determinado bem a custo menor, à medida que o número de peças produzidas aumenta. O tempo de produção também pode ser reduzido de acordo com o planejamento e controle da produção.

2.1.2. Desvantagens da departamentalização

Entre os possíveis impactos negativos resultantes da departamentalização, estão a competição desleal entre os departamentos, a perda da visão do todo pela vivência exclusiva no departamento e a resistência a mudanças pela incerteza que estas trazem ao pessoal especializado.

2.1.3. Princípios da departamentalização

Para evitar problemas na hora de decidir como departamentalizar, pode-se seguir certos princípios:

- **Princípio do maior uso** – o departamento que faz maior uso de uma atividade, deve tê-la sob sua jurisdição.

- **Princípio do maior interesse** – o departamento que tem maior interesse pela atividade deve supervisioná-la.
- **Princípio da separação e do controle** – As atividades do controle devem estar separadas das atividades controladas.
- **Princípio da supressão da concorrência** – Eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas no mesmo departamento.

2.2. Diferenciação

Outro critério básico para departamentalização está baseado na diferenciação e na integração. Os princípios são:

Diferenciação: princípio que estabelece que as atividades diferentes devem ficar em departamentos separados. A diferenciação ocorre quando:

- o fator humano é diferente;
- a tecnologia e a natureza das atividades são diferentes;
- os ambientes externos são diferentes;
- os objetivos e as estratégias são diferentes.

2.3. Integração

Quanto mais atividades trabalham integradas, maior razão para ficarem no mesmo departamento. Os fatores de integração estão relacionados com a necessidade de coordenação.

No processo de departamentalização, devem ser consideradas também a importância das atividades, necessidades de controle, coordenação das atividades e ênfase na especialização.

A aplicação de uma só técnica de departamentalização nem sempre é suficiente, podendo existir uma aplicação mista das várias técnicas aqui apresentadas. O que diferencia e qualifica o gerente que realiza algum tipo de estruturação é a capacidade que este tem de saber usar adequadamente o dispositivo disponível. A técnica nada mais é do que a facilitação do ato de pensar na organização em termos estruturais.

Ao departamentalizar, o gestor deve tomar em consideração os aspectos de ordem formal e informal, pois, na hora de tomar qualquer decisão dentro da organização, é necessário obter a maior quantidade possível de

informações, fatos que aconteceram de acordo com o esperado e fatos fora do planejamento.

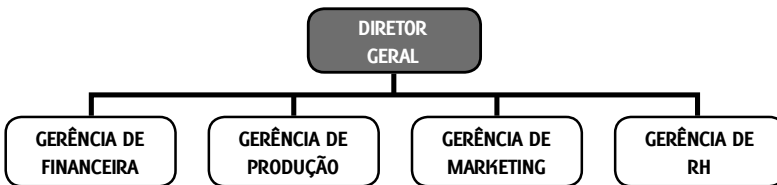
O conceito de departamentalização pode vir relacionado na sua prova com “especialização horizontal”. Não ache que isso é loucura da banca, há lógica. A divisão do trabalho é pegar uma tarefa complexa e dividir em atividades mais simples, logo, ela leva à especialização. Se a departamentalização é o agrupamento de pessoas, recursos, atividades e esforços em unidades gerenciáveis, supõe-se, que o grupo de indivíduos do mesmo departamento torne-se especialista em algo, logo dá-se o nome de ESPECIALIZAÇÃO HORIZONTAL = DEPARTAMENTALIZAÇÃO.

2.4. Tipos de departamentalização

• Departamentalização funcional

Nesse critério, as unidades organizacionais são definidas com base na especialização e tarefas comuns aos diversos setores, como financeiro, engenharia, e produção. Assim, colocam-se no mesmo órgão todas as atividades relacionadas às finanças, em outro todas as relacionadas a pessoal, em outro todas as relacionadas com marketing, produção, recursos humanos e assim por diante.

✦ Exemplo:



Vantagens

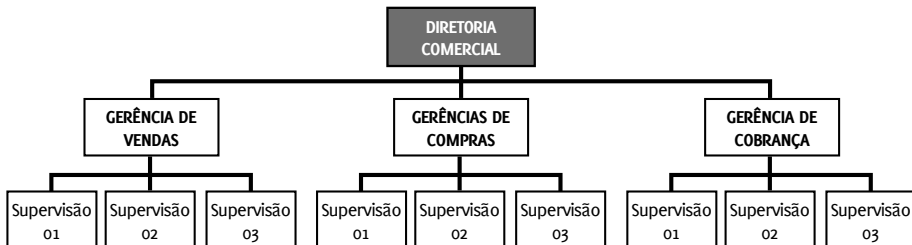
- mantém o poder e o prestígio das funções principais;
- cria eficiência através dos princípios da especialização;
- permite maior rigor no controle das funções pela alta administração;
- segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas;
- aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos;
- facilita a coordenação dentro da função;
- facilita a centralização.

Desvantagens

- a responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula;
 - cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita criando o que se chama responsabilidade parcial;
 - o treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado;
 - a coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude;
 - muita especialização do trabalho;
 - dificulta a coordenação geral;
 - não favorece o controle geral;
 - dificulta a expansão da empresa;
 - dificulta a descentralização;
 - traz algumas inflexibilidades.
- **Departamentalização por quantidade**

Esse critério é principalmente utilizado quando há um número elevado de pessoas desempenhando determinada atividade, obrigando o estabelecimento de turnos de trabalho, grupo da manhã, da tarde e da noite por exemplo.

✦ Exemplo:



- **Departamentalização geográfica**

Critério utilizado em grandes empresas, onde a dispersão de atividades é importante para o atendimento de necessidades logísticas, culturais, inclu-

sive climáticas, isso porque a empresa tem filiais em várias cidades, estados ou países.

✦ **Exemplo:**



Vantagens

- permite a adaptação às condições e necessidades da região em que a empresa está situada;
- como cada departamento opera em um território como se fosse uma organização independente, o administrador de cada departamento pode tomar suas próprias decisões de acordo com as diferenças territoriais, garantindo assim uma maior autonomia;
- permite que a organização seja mais voltada para o seu ambiente territorial e para o seu mercado do que para seus aspectos internos, tendo em vista uma melhor avaliação e percepção dos mercados e produtos e serviços para melhor atender cada área.

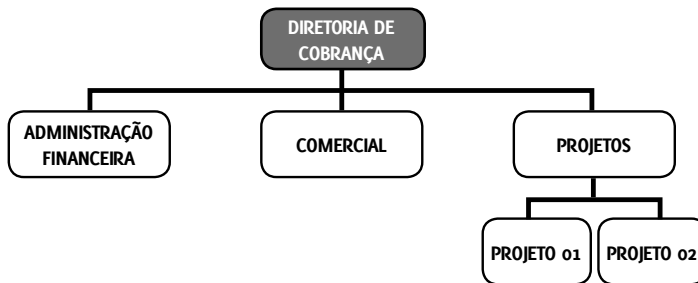
Desvantagens

- o enfoque territorial tende a deixar para segundo plano a coordenação entre os departamentos, prejudicando de certa forma o comportamento global da empresa e enfraquecendo a especialização;
- em relação ao nível de autonomia e liberdade oferecido às filiais, pode ocorrer um desequilíbrio de poder dentro da organização, pois as áreas da empresa que forem geograficamente mais amplas, poderão ter a seu favor um grande potencial para discutir certas decisões importantes;
- os sistemas internos precisam ser organizados de diferentes maneiras para servir os diferentes segmentos territoriais de mercado, o que torna a administração complexa;

- cada departamento possui seus próprios recursos, com isso ocorre uma duplicidade de esforços e recursos (pessoas, instalações e equipamentos), o que provoca maiores investimentos e custos operacionais.
- **Departamentalização por projeto**

Utilizado quando as atividades de uma empresa são voltadas integralmente para projetos específicos.

✦ *Exemplo: construção de um determinado shopping.*



Vantagens

- melhor cumprimento de prazos e melhor atendimento ao cliente do projeto;
- grande concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa com produtos de grande porte.

Desvantagens

- quando termina um projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista;
- devido à descontinuidade e limitações, a departamentalização por projeto pode provocar em muitas pessoas desânimo pela imprevisibilidade de futuro no emprego.

- **Departamentalização por produto ou serviço**

São organizadas em unidades independentes, responsáveis por um grande produto ou uma linha de produtos, por exemplo, uma concessionária divide os seus departamentos em carros novos, seminovos e acessórios, outra pode dividir os departamentos em têxteis, farmacêuticos e agrários.

✦ Exemplo:



Vantagens

- a responsabilidade é totalmente imposta ao nível de cada divisão dos departamentos para cada produto ou serviço, ou seja, o administrador no cargo de chefia de cada departamento é responsável pelo seu produto ou serviço;
- facilita a coordenação interdepartamental, uma vez que a preocupação básica é o produto e as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias;
- melhorias na qualidade e facilidade de inovações, já que a concentração é em um único produto ou serviço; cada departamento produz com melhor qualidade ou mais inovação comparando-se a um departamento que produz diversos produtos;
- permite flexibilidade, pois as unidades de produção podem ser maiores ou menores, conforme as condições mudem, sem interferir na estrutura organizacional como um todo;
- as tomadas de decisões são mais independentes e pode-se responder melhor aos requisitos e necessidades do cliente;
- a administração torna-se mais ampla, gerando assim oportunidades de promoções dentro da organização.

Desvantagens

- traz elevados custos operacionais em situações onde existe estabilidade ambiental e em organizações com poucos produtos diferentes ou linhas reduzidas de produtos;
- ocorre redução nas oportunidades de carreira, pois a experiência profissional é limitada a uma única linha de produção, causando limitação no mercado de trabalho;
- existe uma dificuldade na busca e/ou pedido de um determinado produto ou serviço, pois a distribuição é especializada em cada departamento;

- demora no reconhecimento de melhorias, modificações ou eliminações de produtos ou serviços, pois cada departamento é responsável pela defesa de seus produtos e serviços e de seus próprios objetivos divisionais.
- **Departamentalização por cliente**

Situação em que as unidades organizacionais são projetadas em torno de grupos de clientes e suas respectivas necessidades. Em uma instituição pública pode existir atendimento ao menor, atendimento à mulher, ao idoso etc. Outro exemplo é uma loja de roupas que pode dividir em setor masculino, setor feminino e infantil.

✦ *Exemplo:*



Vantagens

- a focalização é exclusivamente no cliente, com isso as necessidades de cada tipo de cliente são melhor atendidas;
- a focalização externa na clientela torna a organização mais atenta para as mudanças das necessidades e preferências dos clientes, característica que não ocorre na departamentalização funcional;
- as decisões internas são rapidamente tomadas através do retorno proporcionado pelos clientes. Devido a isso, uma linha deficiente de determinado produto é facilmente percebida.

Desvantagens

- ocorre duplicidade de esforços e recursos, o que provoca maiores investimentos e custos operacionais;
- os sistemas internos precisam ser organizados de diferentes maneiras para servir os diferentes segmentos de cliente, o que torna a administração mais complexa;
- as demais atividades e objetivos da organização, por exemplo, produtividade e eficiência, podem tornar-se secundárias, devido à preocupação exclusiva pelo cliente.

- **Departamentalização por processo**

Onde pessoas e recursos são alocadas de acordo com o fluxo de trabalho.

✦ *Exemplo: departamento de corte, costura e acabamento em uma confecção, ou catalogação, embalagem e preço em uma fábrica.*



Vantagens

- extrai vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento ou da tecnologia;
- a tecnologia passa a ser o foco e ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições;
- cada unidade organizacional é uma etapa no desenvolvimento do produto, a focalização e a sequência de processos facilitam o trabalho de seu início até o fim.

Desvantagens

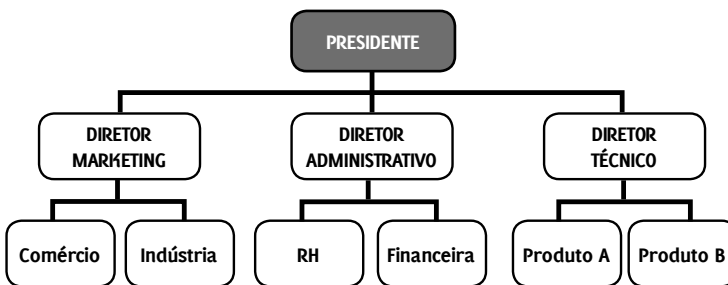
- devido à alta especialização, quando a tecnologia utilizada sofre mudanças a ponto de alterar o processo, este tipo de departamentalização não é aconselhado, pois possui absoluta falta de flexibilidade e de adaptação;
- por existir isolamento dos outros departamentos, podem ocorrer dificuldades de desenvolver novas formas integradas de administração;
- com o mesmo problema encontrado na departamentalização funcional, ocorre a redução da cooperação e comunicação interdepartamental, devido ao isolamento em relação aos outros departamentos, pois cada departamento tem seus próprios objetivos e prioridades, que, sob pressão, criam diversas barreiras e conflitos. Também são criadas limitações de autoridade e tomadas de decisões dos administradores;
- cada gestor no departamento de processos é especialista em apenas uma parte do processo, não sendo capaz de concluir um processo por

inteiro, com isso, torna-se difícil uma substituição de um administrador, mesmo sendo de igual função, por um outro administrador de um processo diferente.

• **Departamentalização mista**

Representada pelo uso de diversos tipos de departamentalização, de forma a aproveitar os modelos que melhor atendam às necessidades organizacionais.

✦ *Exemplo:*



Uma vez conhecido o conceito de departamentalização e os critérios que podem ser utilizados, é necessário aprender o conceito de estrutura organizacional. Dá-se o nome de unidade para cada subdivisão dentro de uma organização. Assim, divisões, departamentos, seções, grupos de trabalho e equipes são considerados unidades organizacionais.

A função administrativa de organizar conduz à formação da estrutura organizacional. O conceito de estrutura organizacional abrange muitas informações:

- 1) o conjunto de atividades previamente definidas, estabelecidas e atribuídas às unidades organizacionais e às pessoas;
- 2) as relações de hierarquia e subordinação, incluindo linhas de autoridade, responsabilidade pelas decisões, número de níveis hierárquicos e amplitude do controle administrativo;
- 3) as comunicações para garantir a direção, liderança e coordenação eficaz entre órgãos e pessoas ao longo dos setores organizacionais.

O conjunto de atividades previamente estabelecidas e definidas no planejamento, as relações de mando e subordinação e os sistemas de coordenação permitem a existência de um controle vertical, hierárquico.

Não existe uma estrutura ideal para todas as empresas. Com certeza você deve ter se questionado porque a disciplina Administração é tão subjetiva, mas é fácil responder. Antigamente existiam regras, normas, princípios que podiam ser aplicados para todas as empresas, pois basicamente só existiam fábricas e indústrias, mas hoje em dia não. Existem empresas que oferecem produtos, outras oferecem serviços, há aquelas que nem existem fisicamente, apenas no mundo virtual, então é impossível administrá-las da mesma maneira, e é aí que entra a subjetividade. Não existe um único modo de administrar uma organização, tudo é relativo, tudo depende, tanto do ambiente interno como do ambiente externo.

A estrutura organizacional será eficaz quando permitir o alcance dos objetivos pelas pessoas e será eficiente quando conseguir usar o mínimo de recursos ou reduzir custos.

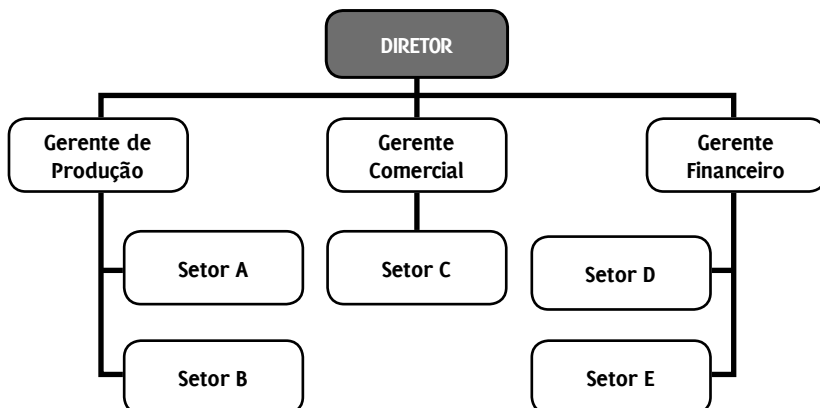
Nas estruturas pode ser visualizada, de uma maneira geral, a distribuição de cargos da organização. Cargo é a função ou conjunto de funções (conjunto de tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional formal de uma organização, isto é, no organograma.

Veja, a seguir, alguns exemplos de estruturas, numa sequência que vai das tradicionais, mais simples, até aquelas representativas das tendências atuais no universo organizacional. Todas elas caem em provas de concurso, não ache que apenas as modernas são assuntos de questões, cuidado.

2.5. Tipos de estruturas

1) Estrutura Linear

Modelo tradicional simples



A estrutura linear contém a hierarquia claramente expressa. Nela destacam-se os princípios da unidade de comando (cada subordinado recebe ordens de um único chefe) e a divisão do trabalho (Rocha, 1991) ou a diferenciação. Esse tipo de estrutura é a mais simples e surgiu antes mesmo da própria Administração, ou seja, foi utilizada bem antes do desenvolvimento da Administração como ciência.

Outra característica clara é a visualização do chefe como a autoridade máxima e centralizadora. As decisões seguem um rápido fluxo formal, previamente estabelecido de cima para baixo, do tipo “top-down”. Apresenta vantagens em pequenas empresas, onde essa maneira de organizar acontece de uma maneira natural.

Uma organização que é estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima, onde as chefias são generalistas e há estabilidade e constância nas relações: essas são as características próprias da estrutura linear.

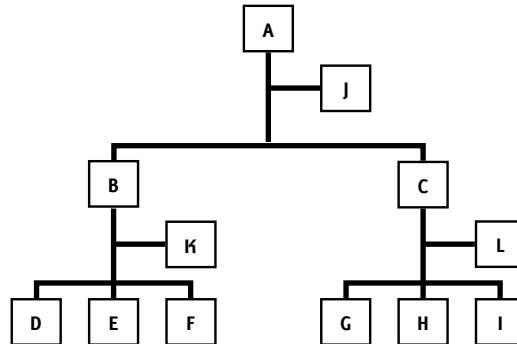
Geralmente, nessas estruturas não há diversificação do trabalho, os trabalhos são menos complexos tendo assim pouca especialização. A autoridade é total no chefe, centralizando as principais decisões.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• única autoridade; • evita a ambiguidade; • indicado para pequenas empresas; • mais simples e econômicas; • facilita a unidade de mando e disciplina (disciplina rígida); • clara delimitação de responsabilidade e autoridade; • ideal para ambientes estáveis.	• tendência burocratizante; • diminui o poder de controle técnico; • comando único e direto, com menor cooperação das pessoas; • comunicação demorada e com distorções à medida que a empresa cresce; • sobrecarrega a direção e as chefias; • não favorece o espírito de cooperação e equipe.

► **OBSERVAÇÃO:**

À medida que a empresa cresce, a estrutura linear tende a conduzir inevitavelmente ao congestionamento das linhas formais de comunicação, principalmente na cúpula que centraliza fortemente as decisões e o controle. Não se assuste com a palavra inevitavelmente, pois já foi questão de prova da FCC.

2) Estrutura Linear *Staff* (*linha-staff*)



A estrutura *linha-staff* ou *linha-estafe*, como já foi mencionado em questão do CESPE, é um modelo de estrutura em que a(s) unidade(s) diretiva(s) ou unidades de linha, conta(m) com uma unidade especial (órgão ou pessoa-*staff*). O *staff* deve ser independente em sua atuação com liberdade de opinião. O *staff* deve servir de apoio, assessoria e recomendações para os demais departamentos. Os órgãos de *staff* são de aconselhamento, não têm poder de mando. Assistem e indicam.

Princípios básicos da estrutura de linha e *staff*:

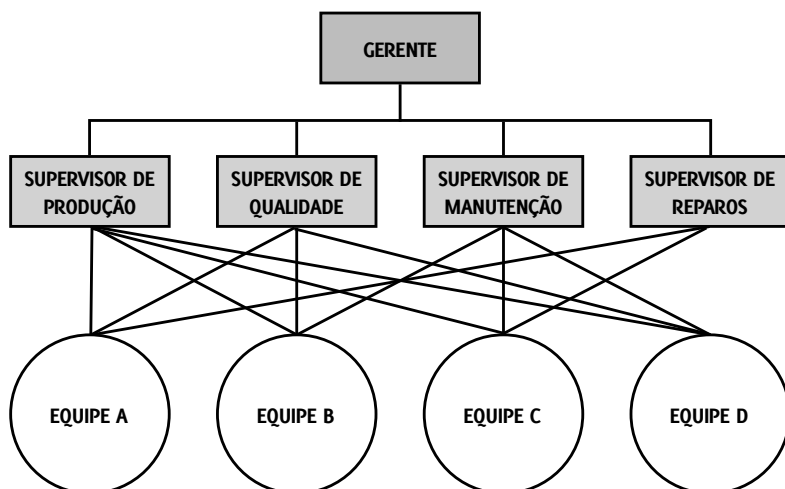
- o *staff* tem o direito de assessorar e fazer recomendações ao pessoal de linha, mas não o direito de comandar;
- o *staff* deve se adequar e adaptar a linha, e não o contrário;
- a linha deve ouvir as recomendações do *staff*, mesmo que não as aceite.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• agrega conhecimento novo e especializado a organização; • facilita a utilização de especialistas; • capacidade de tomar decisões mais complexas; • possibilita a concentração de problemas específicos nos órgãos de <i>staff</i>.	• não são facilmente aceitas as funções exercidas pela unidade <i>staff</i>, criando dificuldades de coordenação interna; • unidades de <i>staff</i> incrementam a formação de “técnicos de gabinete”; • os membros dos órgãos <i>staff</i> não aceitam com facilidade as limitações dos cargos que lhe são pertinentes e tendem a exercer atividades próprias dos órgãos de linha; • o processo decisório tende a se tornar mais lento (na verdade, qualquer decisão consultada ou participativa, torna o processo decisório mais lento, mas é ideal para a tomada de decisões em situações mais complexas).

ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF		
Aspectos	Linha	Staff
Papel principal	É quem decide	É quem Assessora
Atuação	E quem cuida da execução	E quem dá consultoria
Tipo de Atividade	Comando, Ação, Trabalho de Campo	Recomendação, alternativas, trabalho de gabinete.
Responsabilidade	Pela operação, pelos resultados	Pelo planejamento , pelas sugestões

3) Estrutura Funcional

Modelo tradicional simples



O princípio da especialização está diretamente relacionado com a estrutura funcional. Esse tipo de estrutura dispõe seus órgãos componentes em áreas especializadas em assuntos específicos e possui funcionários especialistas.

A elaboração da estrutura funcional busca atender às diversas áreas produtivas da empresa com o suporte técnico necessário. O princípio da unidade de comando é da estrutura linear, não é fonte de preocupação na funcional. Trata-se de uma estrutura típica dos sistemas industriais, acionados de acordo com a Teoria de Taylor.

A estrutura funcional (EF) é um recurso muito utilizado em organizações em que existem altas exigências técnicas. Ela deu origem à estrutura matri-